

El enfoque de las competencias y la Gestión por Competencias desde la perspectiva de la Pyme en Gipuzkoa

TESIS DOCTORAL

Ramón García Dorronsoro

**Donostia - San Sebastián
2012**

El enfoque de las competencias y la Gestión por Competencias desde la perspectiva de la Pyme en Gipuzkoa

TESIS DOCTORAL
Dirigida por el Doctor
D. Francisco Javier Sáinz Jiménez

Donostia - San Sebastián, Mayo de 2012

El Director

El Doctorando

Los mejores momentos de mi vida han sido aquellos que he disfrutado de un hogar en el seno de mi familia.

Thomas Jefferson

El futuro pertenece a quienes creen en la belleza de sus sueños.

Eleanor Roosevelt

Agradecimientos

Me gustaría dedicar esta tesis a mi familia.

Para mis padres Daniel y M^a Mercedes, recientemente fallecidos, por su constante ejemplo. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nada a cambio.

Deseo agradecer que mis padres me otorgaran el haberme puesto en un hogar maravilloso al nacer, en nuestro celata-berri, el cual recuerdo ahora de manera nostálgica.

Para mi mujer Bakartxo y mi hijo Jon, a ellos especialmente les dedico esta tesis. Por su paciencia, por su comprensión, por su fuerza, porque les quiero. Son las personas que más directamente han sufrido las consecuencias del trabajo realizado. Por el tiempo que me han concedido, un tiempo que forma parte de la historia de la familia.

A Bakartxo por estar siempre a mi lado y apoyándome en todo.

A Jon por la curiosidad que le ha representado durante todo este trayecto, porque se que le servirá de ejemplo.

Por último a mis suegros Jesús y Juanita por su ejemplo y apoyo incluso en momentos difíciles.

Esta tesis es el resultado de un gran esfuerzo, casi una aventura repleta de obstáculos que ha requerido constancia, tenacidad y más aún si es realizada como actividad extralaboral lo que significa menos dedicación y atención a la familia.

Han sido más de seis años para poder confeccionar esta tesis y si tiene algún valor es gracias a todas las personas que de alguna manera de forma directa o indirectamente me han ayudado. Sin la ayuda prestada por ellos me hubiera sido totalmente imposible realizarla. Por este motivo, cualquiera que me haya prestado cualquier colaboración tiene mi agradecimiento más sincero.

Un agradecimiento especial al Dr. Francisco Javier Sainz por la colaboración, paciencia, apoyo brindados, por escucharme y aconsejarme siempre, por darme cariño y amistad desde el día que me conoció.

Al Catedrático Sabino Ayestarán por sus consejos en los primeros pasos de la tesis.

A Iker Laskibar por ser la persona que ha compartido su tiempo, por brindarme su ayuda cuando más la necesitaba, por ser una persona con la que puedo contar siempre y por los ánimos que me ha dado durante este largo trayecto.

Al Dr. Eduardo Malles por invitarme a la presentación de su tesis, me hizo sentir que el esfuerzo se premia con reconocimiento y me insufló grandes dosis de moral para afrontar la tesis.

A mis compañeros en la experiencia “La participación de las personas 7 claves para añadir valor a las organizaciones” por poder compartir no sólo conocimientos. Ellos son Gonzalo Serrats, Eneka Albizu, Mariano Iriarte y Jesús Hoyos.

A todas aquellas personas que han participado en esta investigación como empresas, entrevistados, porque sin su colaboración habría sido imposible obtener los datos necesarios.

Por último decir que un trabajo de investigación es siempre fruto de ideas, proyectos y esfuerzos previos que corresponden a otras personas, gracias a todos ellos por haber escrito sus ideas, trabajos y conclusiones, permitiendo así que otros se enriquezcan de su conocimiento. Es una suerte que la humanidad se enriquezca de los conocimientos de otros, haciendo que este mundo sea más humano.

Índice

CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DE LA TESIS

1.1. Introducción	29
1.2. Motivación	32
1.3. Contextualización de la investigación y actualidad del tema	33
1.4. Objetivos del estudio	38
1.4.1. Objetivo general	38
1.4.2. Objetivos específicos	39
1.5. Justificación y viabilidad	40
1.6. Estructura del estudio	42

PARTE TEÓRICA

CAPÍTULO 2. APROXIMACIÓN A LAS COMPETENCIAS

2.1. Introducción	49
2.2. Factores clave para el cambio	50
2.2.1. Cultura organizacional	51
2.2.2. Estilos de dirección	59
2.2.3. Gestión del cambio	65
2.2.4. La Gestión por Competencias como pieza fundamental para la estrategia, conocimiento e innovación.....	71
2.2.5. Core competences o competencias esenciales	81

2.2.6. Visión de futuro	86
2.3. Relevancia de las competencias	87
2.4. El proceso de definición y detección de competencias	88
2.5. Resumen y conclusiones	90

CAPÍTULO 3. CONCEPTO, CORRIENTES TEÓRICAS, ENFOQUES, REFLEXIONES Y DEBATE SOBRE LAS COMPETENCIAS

3.1. Introducción	97
3.2. Concepto y definición de competencia	98
3.2.1. Definición de competencia	99
3.3. Corrientes teóricas internacionales	111
3.3.1. Corriente Conductista	112
3.3.2. Corriente Funcionalista	114
3.3.3. Corriente Constructivista	118
3.3.4. Otros enfoques, corrientes	123
3.4. Evolución de la Gestión por Competencias	126
3.4.1. Enfoque de la teoría de Recursos y Capacidades	129
3.4.2. Enfoque de las competencias profesionales	135
3.5. Reflexiones y debate al enfoque de competencias	157
3.5.1. Sobre el concepto de competencia	158
3.5.2. Sobre las competencias en el ámbito académico	159
3.5.3. Sobre las competencias en la gestión de las organizaciones	163
3.5.4. Sobre la universidad y la empresa	172
3.5.5. Sobre las competencias en las Pyme	176
3.6. Resumen y conclusiones	185

CAPÍTULO 4. LAS COMPETENCIAS Y SUS APLICACIONES EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4.1. Introducción	189
4.2. Inteligencia emocional, la autoestima y las competencias	190
4.3. Gestión del conocimiento y de las competencias	193
4.4. Ventajas de la Gestión por Competencias	195
4.5. Aplicaciones en la empresa	196
4.5.1. Selección	199

4.5.2. Evaluación del desempeño/rendimiento	200
4.5.3. Formación y desarrollo	200
4.5.4. Evaluación del potencial	203
4.5.5. Planes salariales/Política de retribución	203
4.5.6. Mentoring, Coaching, Outdoor Training	204
4.5.7. Diseño organizativo/polivalencia	205
4.5.8. Planes de carrera y sucesión	208
4.6. Conclusiones	208

CAPÍTULO 5. ESTADO DE LA CUESTIÓN-METAANÁLISIS

5.1. Introducción	213
5.2. Metaanálisis conceptos generales	214
5.3. Estado de la cuestión	216
5.4. Metaanálisis sobre la gestión por competencias	217
5.4.1. Conclusiones de los distintos estudios	223
5.4.1.1. Informe para el Observatorio Europeo de Gestión por Competencias CEOE, MEDEF y otros España (2002). Muestra 10 empresas. Estudio CEOE	223
5.4.1.2. Análisis de proyectos de Competencias. España (1995/1999). Muestra 420 empresas. Estudio de Hay Group	227
5.4.1.3. Las Competencias en Europa (1996). Muestra 220 empresas. Estudio de William M. Mercer	229
5.4.1.4. La Gestión por Competencias, como fuente de ventajas competitivas para empresas de cualquier sector de actividad. EE.UU y Canadá (1998). Muestra 1.000 empresas. Estudio de Watson Wyatt “Competencies and the competitive edge”	231
5.4.1.5. Competencias gerenciales. Reino Unido (1997). Muestra 50 empresas. Estudio CRF- Adrian Furnham “Careers research forum”	233
5.4.2. Objetivos de la Tesis	237
5.5. Resumen	241

PARTE EMPÍRICA

CAPÍTULO 6. PLANTEAMIENTO, OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. Planteamiento del estudio	247
6.2. Objetivos de la investigación	249
6.3. Hipótesis de la investigación	252

CAPÍTULO 7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

7.1. Enfoque y contextualización de la población estudiada	257
7.1.1. Tipología de la muestra	258
7.2. Proceso metodológico	260
7.2.1. Recogida de datos: Proceso de elaboración de los Cuestionarios ...	260
7.2.2. Proceso general	261
7.2.2.1. Etapas del proceso	261
7.2.2.2. Instrumentos de la investigación	262
7.2.2.3. Trabajo de campo	264
7.2.2.4. Elaboración y diseño del cuestionario	266
7.2.2.5. Interpretación de resultados	271

CAPÍTULO 8. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

8.1. Introducción, consideraciones previas	275
8.2. Descripción de la muestra	276
8.2.1. Muestra de empresas con Programas de Gestión por Competencias	277
8.2.2. Sector de las empresas de la muestra	280
8.2.3. Distribución de la muestra según sexo, edad, antigüedad de las empresas encuestadas	281
8.2.4. Competencias más importantes o esenciales en las empresas de la muestra	287
8.3. Diferencias de medias	290
8.3.1. En relación a las empresas gestionadas con programas de Gestión por Competencias	290

8.3.2. En relación con la variable “sexo” de los entrevistados	294
8.4. Verificación de las hipótesis	294
8.4.1. Hipótesis ligadas al Objetivo I	295
8.4.2. Hipótesis ligadas al Objetivo II	300
8.4.3. Hipótesis ligadas al Objetivo III	310
8.4.4. Hipótesis ligadas al Objetivo IV	316
8.4.5. Hipótesis ligadas al Objetivo V	319
8.5. Análisis factorial	327
8.5.1. En relación a la encuesta de Directores	327
8.5.2. En relación a la encuesta de Trabajadores	331

CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

9.1. Conclusiones generales	337
9.2. Conclusiones de los resultados obtenidos en el estudio empírico, en relación con los Objetivos y sus hipótesis	344
9.3. Propuestas de actuación	352

BIBLIOGRAFÍA	359

ANEXOS

Anexo 1. Carta de presentación	389
Anexo 2. Cuestionarios abiertos dirigidos a las empresas	393
Anexo 3. Cuestionarios abiertos dirigidos a los directivos	403
Anexo 4. Cuestionarios abiertos dirigidos a los trabajadores	409
Anexo 5. Bases de datos y estudios consultados y matriz de correlaciones	412
Anexo 6. Implantación de un modelo de Gestión por Competencias en una organización	419

Índice de Tablas y Gráficos

Índice de tablas

Nº Tabla	Denominación	Página
1	Estudios para Metaanálisis	219
2	Bases de datos para Metaanálisis	220
3	Revistas y otros para Metaanálisis	221
4	Metaanálisis-relación entre los objetivos de esta Tesis y los diferentes estudios analizados	234
5	Empresas por sectores y tamaño	257
6	Muestra de empresas según el número de trabajadores	258
7	Volumen de ventas de la muestra de empresas encuestadas	259
8	Antigüedad de los programas de competencias de las empresas que gestionan por competencias	259
9	Trabajadores encuestados	260
10	Fiabilidad de la encuesta de directores	263
11	Fiabilidad de la encuesta de trabajadores	264
12	Ficha técnica del estudio	268
13	Número de trabajadores de las empresas encuestadas	270
14	Descripción general de la muestra	276
15	Distribución de la muestra entre empresas gestionadas por competencias y no gestionadas por competencias	277
16	Muestra de empresas gestionadas por competencias según el volumen de ventas	278
17	Muestra de empresas no gestionadas por competencias según el volumen de ventas	278

Nº Tabla	Denominación	Página
18	Distribución según el número de trabajadores de las empresas gestionadas por competencias	278
19	Distribución según el número de trabajadores de las empresas no gestionadas por competencias	279
20	Antigüedad de los programas de competencias de las empresas que gestionan por competencias	279
21	Sectores de las empresas encuestadas	280
22	Competencias con grado de importancia 4 y 5	288
23	Competencias, cuadro de frecuencia e importancia	289
24	Diferencia de medias del grado en que los directores marcan objetivos dependiendo de si tienen Gestión por Competencias	291
25	Diferencia de medias mediante la U de Mann para la variable marcar objetivos	291
26	Diferencia de medias en la opinión de los directores acerca de los conocimientos dependiendo de si tienen Gestión por Competencias	292
27	Diferencia de medias en la opinión de los directores acerca de las aptitudes dependiendo de si tienen Gestión por Competencias	292
28	Diferencia de medias en la opinión de los trabajadores acerca de su formación dependiendo de si tienen Gestión por Competencias	293
29	Diferencia de medias en la opinión de los trabajadores acerca de la posibilidad de promoción dependiendo de si tienen Gestión por Competencias	293
30	Diferencia de medias en la opinión de los trabajadores, acerca de la importancia de su trabajo dependiendo del sexo	294
31	Ítem de rendimiento subjetivo	297
32	Frecuencia de respuestas de rendimiento empresarial	298
33	Diferencias de medias mediante la U de Mann respecto a facilitar recursos para la formación	301
34	Incidencia de los programas de Gestión por Competencias en la capacitación de las personas	301
35	Correlación entre los recursos que facilita la empresa a los empleados y la percepción de éstos de sentirse bien formados	302
36	Diferencia de medias mediante la U de Mann sobre la existencia de registro personal de formación	302

Nº Tabla	Denominación	Página
37	Diferencia de medias en opinión de los trabajadores, en cuanto a las posibilidades de formación dependiendo de si tienen Gestión por Competencias	303
38	Diferencia de medias en la opinión de los directores, en cuanto a la importancia de los conocimientos de los trabajadores dependiendo de si tienen Gestión por Competencias	303
39	Correlación entre las posibilidades de formación en el puesto de trabajo y satisfacción de los trabajadores	304
40	Grado de satisfacción con la utilización de los conocimientos del personal	305
41	Diferencia de medias mediante la U de Mann respecto a la incidencia en la capacitación de las personas	306
42	Diferencia de medias mediante la U de Mann respecto a la satisfacción con la actualización de los conocimientos	306
43	Importancia de los conocimientos, habilidades y aptitudes, en las empresas con programas de Gestión por Competencias	307
44	Correlación entre conocimientos, habilidades y aptitudes con la formación y los objetivos de la empresa	308
45	Diferencia de medias en la opinión de los directores, en cuanto a la importancia de las aptitudes de los trabajadores dependiendo de si tienen Gestión por Competencias	309
46	Diferencia de medias mediante la U de Mann respecto a la mejora en la gestión y resultados de las personas dependiendo de si tienen Gestión por Competencias	309
47	Incidencia en la disposición al cambio de las personas de los programas de Gestión por Competencias	311
48	Influencia de los programas de Gestión por Competencias a la hora de adaptarse a los cambios del entorno	312
49	Influencia de los programas de Gestión por Competencias a la polivalencia de los trabajadores	312
50	Comparativa entre empresas con programas de Gestión por Competencias y las que no tienen en cuanto al grado de satisfacción con la adaptación a los cambios en los puestos de trabajo del personal	313

Nº Tabla	Denominación	Página
51	Diferencia de medias mediante la U de Mann en cuanto a la satisfacción de la participación en gestión y organización e identificación de las personas	313
52	Correlación entre la satisfacción con el trabajo desempeñado y la adecuación del mismo a las posibilidades de los trabajadores	319
53	Valoración de la incidencia de los programas de Gestión por Competencias en el desempeño	320
54	Diferencia de medias mediante la U de Mann en cuanto a la incidencia en el desempeño dependiendo de si tienen Gestión por Competencias	321
55	Correlación entre el valor del trabajo, adecuación, satisfacción, reconocimiento, autonomía y evaluación	322
56	Media en que las Competencias desarrollan valores objetivos en las personas	323
57	Valoración de la incidencia de los programas de Gestión por Competencias en el desempeño	325
58	Correlación entre recompensa en el trabajo, adecuación, satisfacción, reconocimiento	325
59	Utilización de los programas de Gestión por Competencias para gestionar la retribución	326
60	Comunalidades que explican las variables, para los Directores	327
61	Variación total explicada del análisis, para los Directores	328
62	Matriz rotada con componentes, para los Directores	329
63	Comunalidades que explican las variables, para los Trabajadores	332
64	Variación total explicada del análisis, para los Trabajadores	333
65	Matriz rotada con componentes, para los Trabajadores	333

Índice de gráficos

Nº Gráfico	Denominación	Página
1	Nuestra visión general del cambio	50
2	Culturas y subculturas	54
3	Competencias y modelos de liderazgo	59
4	Estilos de Dirección (Tannenbaun)	64
5	Gestión estratégica de recursos humanos basada en las competencias	74
6	Conocimiento	77
7	La innovación como gestión del conocimiento	79
8	Proceso de definición y detección de competencias	89
9	Iceberg Conductual	104
10	Componentes de las competencias	106
11	Características competenciales	107
12	Corrientes conceptuales de competencias	111
13	Normas y tipos de competencias	121
14	Enfoques teóricos	128
15	Los antecedentes de la teoría de recursos y capacidades	129
16	Enfoque de la teoría de recursos y capacidades	132
17	Perspectivas de concepto de competencia laboral	139
18	Aplicaciones de las competencias	198
19	Ejemplo, tela de araña	201
20	Diagnóstico de necesidades de formación	202
21	Niveles de polivalencia produce	206
22	Panel de polivalencia	207
23	Etapas de un Metaanálisis	215

Nº Gráfico	Denominación	Página
24	Esquema de objetivos e interrelaciones entre los mismos	252
25	Muestra final para el estudio	269
26	Cargos de las personas entrevistadas en el cuestionario de Empresa	270
27	Antigüedad de los programas de las empresas gestionadas por competencias	280
28	Distribución del sexo de los cargos en la encuesta de Empresa	281
29	Distribución del sexo de entrevistados en la encuesta de Directivos	282
30	Distribución de entrevistados en la encuesta de Trabajadores	283
31	Distribución de la edad de los entrevistados en la encuesta de Empresa	283
32	Distribución de la edad de los entrevistados en la encuesta de Directivos	284
33	Distribución de la edad de los entrevistados en la encuesta de Trabajadores	285
34	Distribución de la antigüedad en la empresa de los entrevistados en la encuesta de Empresa	285
35	Distribución de la antigüedad en la empresa de los entrevistados en la encuesta de Directivos	286
36	Distribución de la antigüedad en la empresa de los entrevistados en la encuesta de Trabajadores	287
37	Competencias consideradas más importantes y con más frecuencia según los Directivos encuestados	289
38	Frecuencia de respuestas de rendimiento empresarial	299
39	Influencia de la Gestión por Competencias en los resultados	299
40	Valoración de la contribución de los programas de Gestión por Competencias a la mejora del clime laboral	318
41	Valoración de los programas de competencias a la satisfacción de los trabajadores	318
42	Valoración de la incidencia de los programas de Gestión por Competencias en el desempeño	321
43	Medida en que las competencias desarrollan valores objetivos en las personas	324
44	Elaboración del modelo de evaluación	424
45	Ejemplo práctico. Competencias que interesan	426
46	Ejemplo práctico. Cuadro de requerimientos técnicos	427

Nº Gráfico	Denominación	Página
47	Ejemplo práctico. Grados para una competencia	428
48	Ejemplo práctico. Procedimiento de valoración de competencias	429
49	Ejemplo práctico. Rol modelo y valoración de una persona, en tela de araña	429
50	Ejemplo práctico. Rol modelo y valoración de una persona, en gráfico	430

CAPÍTULO 1

Presentación de la tesis

1.1. Introducción

1.2. Motivación

1.3. Contextualización de la investigación y actualidad del tema

1.4. Objetivos del estudio

1.4.1. Objetivo general

1.4.2. Objetivos específicos

1.5. Justificación y viabilidad

1.6. Estructura del estudio

CAPÍTULO 1

Presentación de la tesis

1.1. INTRODUCCIÓN

Gestionar por competencias no implica sólo desarrollar las capacidades de las personas, sino también configurar un contexto de trabajo adecuado de manera que logremos que las capacidades de las personas se transformen en competencia efectiva y en resultados.

La Gestión por Competencias, desde este enfoque, implica asumir que la mejor manera de gestionar la empresa, de que ésta alcance sus objetivos, es precisamente lograr esa competencia efectiva de sus recursos humanos. Aquí es donde en los últimos años los departamentos de recursos humanos han adquirido más importancia dentro de las organizaciones pasando a formar parte del primer nivel de la dirección de la empresa, la dirección estratégica, con el peso suficiente para participar en la definición de objetivos y planes estratégicos de la empresa.

Los aspectos referidos a las personas que la organización necesita, en cada momento, para alcanzar sus metas son, por lo menos, igual de importantes que los de marketing, finanzas o producción.

Así, la responsabilidad de los departamentos de recursos humanos será participar en la definición de los objetivos estratégicos de la empresa y en la elaboración de los correspondientes planes estratégicos, de unas metas y de unos planes que permitan

conseguirlo en los plazos fijados. Para ello deberá contar con las personas con las competencias adecuadas para que la empresa en cada momento y lugar pueda alcanzar sus objetivos estratégicos en las fechas fijadas.

El desarrollo de la competencia deja de ser, por tanto, un mero objetivo operativo para pasar al centro de la estrategia empresarial, y es una meta a perseguir por el conjunto de la organización.

La gestión de recursos humanos en base a competencias conjuntamente con un tratamiento integrado con la estrategia del negocio nos puede llevar a confeccionar un modelo adecuado para la gestión de las organizaciones que nos lleve al éxito. Sin embargo, ello puede entrañar un cambio profundo en la visión y consideración de lo que las persona representan en la estructura de las organizaciones.

Hemos podido, a través del estudio de investigación, observar una cierta diversidad de matices en torno al concepto de competencia. Si se formula desde el contexto de las políticas de educación y formación enmarcadas en nuestro país, este concepto se aproxima al utilizado en el Reino Unido, en torno a las Cualificaciones Nacionales Profesionales (NVQ). Si lo analizamos en las empresas, como hemos visto en los casos estudiados, tiene mucho mayor peso el concepto de competencia de tradición norteamericana, que arranca con los trabajos de McClelland (1973). En el primer caso, el concepto de competencia se orienta a los resultados esperados en una situación de trabajo estándar, mientras que en el segundo caso se aproxima más a las capacidades del individuo, aunque no en abstracto, sino en relación directa con comportamientos de éxito demostrado en la empresa.

Hay que señalar que los términos utilizados (competencia, cualificación) no son totalmente equivalentes en español, francés o inglés, y que además también encontramos definiciones no siempre coincidentes, aún en el mismo idioma. En cualquier caso, analizando lo que hacen las empresas del estudio de investigación, y alejándonos un poco de las disquisiciones teóricas sobre el concepto de competencia, observamos, con frecuencia, que al final se habla de lo mismo. La competencia, se formule como se formule, siempre se materializa en el desempeño profesional, que es donde puede

identificarse, evaluarse y desarrollarse. Es el resultado efectivo y exitoso en el contexto de trabajo el que finalmente permite constatar la competencia.

Estos objetivos implican superar formas neotayloristas. Pero no siempre el modelo elegido promueve este salto. Observamos que, a veces en los casos estudiados, el modelo de Gestión por Competencias supone solamente un cambio en las políticas de recursos humanos, una actualización de herramientas como análisis y descripción de puestos de trabajo, que no asume un cambio cultural que implique al conjunto de la empresa y a la propia organización del trabajo.

Sin embargo, también hemos observado en el trabajo de investigación, que la dinámica que implica la implementación de herramientas propias de un sistema de Gestión por Competencias, aunque parta de iniciativas localizadas, suele iniciar un cambio significativo en el conjunto de la organización.

La Gestión por Competencias, por tanto, profundiza la individualización y la personalización de las relaciones en el mundo empresarial, permitiendo difundir esa forma de trabajo en toda la empresa.

Las empresas son más conscientes de que el motor que permite el avance continuo y mejora de la posición competitiva son las personas y sus competencias.

La Gestión por Competencias implica una forma de difusión y generalización de un lenguaje común entre empresa y empleados, y a través de ese lenguaje se pueden construir valores y horizontes que den solidez y sentido a la organización, y permitan alinear la contribución de cada individuo con el desarrollo de la empresa.

La Gestión por Competencias persigue, en definitiva, la eficiencia empresarial, y tiene interés precisamente porque es práctica y también rentable, directa e indirectamente. Primero, operativamente conduce a la responsabilidad individual y de ahí al compromiso, a través de la vinculación con objetivos difundidos por toda la organización. Segundo, porque son las personas el centro sobre el que pivota la organización, y crea el clima y el espacio adecuado para que se desarrollen sus potencialidades en el marco de las estrategias empresariales.

El punto de partida común en los casos estudiados en el trabajo de investigación es la identificación de las competencias. Es decir, primero saber qué competencias son importantes para la empresa para, una vez identificadas y definidas, poder construir en torno a las mismas el resto de elementos del sistema.

Identificadas las competencias y los perfiles de referencia de la empresa, un segundo elemento imprescindible, presente en todos los casos estudiados, es el procedimiento de evaluación de las personas respecto a esas competencias. Es la comparación entre la evaluación de las personas, los perfiles y los objetivos, los que permiten articular el conjunto del sistema, para aprovechar y desarrollar las competencias al máximo.

También el desarrollo de las competencias, enfocado desde una perspectiva amplia, y los sistemas de compensación y retribución, están entre otros elementos relevantes.

Se trata, en esencia, de procedimientos apoyados sobre herramientas prácticas que permiten vertebrar en torno a un esqueleto común, algunos de ellos previos o desarrollados en paralelo al propio modelo.

1.2. MOTIVACIÓN

Los motivos que me han movido a realizar la presente Tesis Doctoral han sido por un lado razones de tipo personal como un afán de superación personal, inculcado en mi familia, y por otro lado el hecho de que mi vida laboral ha estado relacionada con personas, por la posición directiva que he desarrollado. Ello me ha permitido el tener una especial predisposición e interés hacia los temas relacionados con la gestión de personas.

Tampoco es ajena a esta motivación, mi inquietud por el conocimiento, la investigación e incluso la labor académica. Especialmente satisfactorio para mí, es mi participación, en diferentes exposiciones de distintos grados universitarios y foros empresariales. Es importante, desde mi punto de vista, no perder la visión técnico-práctica, la relación universidad-empresa, lo que me permite ofrecer mi experiencia directa en

distintos temas como, por ejemplo, el que esta Tesis nos ocupa, que amplía y profundiza mis conocimientos.

Creo profundamente en las personas, en trabajar con ellas y para ellas como elemento o fuerza impulsora en el desarrollo de las mismas y en el mío propio. Ello genera motivación en la labor realizada con beneficios que contribuyen a mantener la estima, la satisfacción y la sensación de ser competente, útil e importante dentro de la organización.

Profesionalmente he podido comprobar los beneficios que conlleva la Gestión por Competencias en la empresa a través de su desarrollo e implantación. Esto ha supuesto una motivación y un reto muy importante para mí como doctorando el permitir profundizar en determinados aspectos en este trabajo de investigación con el fin de avanzar en su conocimiento y a su vez poder servir de impulso a otras personas y a las organizaciones para su implantación.

Así mismo, este estudio de investigación supone, a modo personal, una continuación a la experiencia en el trabajo como coautor¹ del libro “La participación de las personas 7 claves para añadir valor a las organizaciones” en el que las competencias y la gestión de las mismas se entiende como una clave que añade valor a las organizaciones.

1.3. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y ACTUALIDAD DEL TEMA

El concepto de competencias ha tenido un creciente desarrollo, sobre todo en la última década, tanto teórico como práctico generando una gran variedad de enfoques y perspectivas. Sin embargo, en estos enfoques y perspectivas el objetivo final es **la persona**. Personas que en definitiva queremos que desempeñen sus habilidades, cono-

¹ Albizu, E; García, R; Altzerreka, R.;Cerrato, J.; Etxaniz, F.J.;Hoyos, J.; Iriarte, M.; Serrats, G. (2007).

cimientos y actitudes de forma excelente, ya sea en el ámbito académico, profesional o empresarial.

Si la persona es el centro y queremos buscar su excelencia deberemos convencernos y actuar de forma que otorguemos a las personas, siempre, la importancia en nuestras organizaciones y esfuerzos. Hemos de sentir pasión por las personas, pasión por todo lo que la persona puede alcanzar, tanto en nosotros mismos como en los demás.

¿Cómo hacer de ellas excelentes? Es la cuestión que desde los distintos enfoques se quiere conseguir:

- Desde un enfoque educativo-académico y a través de distintos programas (Pisa, DeSeCo, Tunning y otras²) se busca una coherencia en las distintas competencias que configuren su acción educativa con el fin de hacer capaces a los estudiantes (personas) en una ocupación o profesión. Desde esta óptica se observa una interrelación entre la política educativa y la normatividad jurídica, las leyes educativas son parte integrante de una política de educación determinada.
- Desde un enfoque empresarial, las empresas competitivas necesitan personas con un alto nivel de competencia profesional en las tareas que llevan a cabo. Las competencias y su gestión en este ámbito facilitan a que las personas puedan adquirir ese nivel de competencia exigido. La Gestión por Competencias busca lograr la ventaja competitiva mediante el despliegue estratégico de una fuerza de trabajo competente y capaz. Las competencias de los trabajadores se han centrado fundamentalmente en la importancia de éstas para convertirse en una ventaja competitiva para la empresa.

² PISA (Programme for an International Student Assessment for Vocational Education and Training).

DeSeCo (OECD Program Definition and Selection of Competences).

Proyecto Tuning: (2003): Tuning Educational Structures in Europe.

En este contexto, las empresas con modelos de competencias propios están en condiciones de alimentar a su vez el reciclaje y actualización de los sistemas educativos y cualificaciones, de forma que ambos modelos el empresarial y el educativo puedan retroalimentarse mutuamente para no perder eficacia. Sin embargo, existe una opinión recurrente de desconexión entre las instituciones universitarias o centros formativos y el mundo del trabajo, que fundamentalmente se resume en términos de la distancia entre los requerimientos que ésta demanda a los trabajadores y la preparación con que los titulados afrontan su entrada en el mismo, debilitando la relación unívoca tradicional entre buen expediente académico y desempeño óptimo de trabajo. Por tanto, se debe reflexionar sobre las competencias y/o cualificaciones que verdaderamente se demandan en el mercado de trabajo para poder ser incorporadas con celeridad a los ciclos formativos. El objetivo de la LOCE estaba en adaptar la política educativa al mercado de trabajo, y que la propia “Ley de Cualificaciones y de la Formación Profesional” (Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio) explicita al entender por cualificación profesional el conjunto de competencias profesionales con significación para el empleo. La propia ley establece que la estructura profesional y las competencias definidas han de responder a las necesidades de las empresas y ser relevantes en el mercado de trabajo.

En el campo académico hemos observado un creciente interés en relación a promover proyectos de investigación sobre distintos aspectos que afectan a la evaluación por competencias.

En instituciones educativas del contexto internacional, existe un interés creciente en relación a promover proyectos de investigación sobre distintos aspectos que afectan a la evaluación por competencias. Por ejemplo, la relación entre los objetivos de la enseñanza y las tareas de evaluación que favorecen las competencias (Gore y otros, 2009); de estrategias para favorecer la evaluación entre pares (Raban y Litchfield, 2009); iniciativas que integran y hacen visible el trabajo innovador de redes, equipos y profesores en evaluación (Australian Learning and Teaching Council, 2009; Barrie, Hughes y Smith, 2009).

En el contexto español, prueba del interés educativo y público del tema, son las últimas convocatorias del Programa de Estudios y Análisis del Ministerio de Educación. Entre sus líneas prioritarias se encuentra la de promover estudios sobre la adaptación de las universidades españolas al Espacio Europeo de Educación Superior *para garantizar la introducción de innovaciones en los procesos de evaluación de aptitudes y competencias de los estudiantes y titulados universitarios* (España, 2008, 2009, 2010). Entre las investigaciones de este programa que abordan el tema de la evaluación por competencias en la universidad se encuentran los trabajos de Delgado García (Coord) (2005, 2006), De Miguel (2004, 2005 2006); Gairín y otros (2009b), Gil Flores (2010).

El modelo de formación y evaluación por competencias tiene una trayectoria consolidada en el ámbito de la Formación Profesional (Catalano, Avolio y Sladogna, 2004; Gallart y Jacinto, 1995; Le Boterf, Barzucchetti y Vincent, 1993; Levy-Leboyer, 2003 y Mertens, 1996), mientras que en el ámbito universitario se integra en medio de un debate entre la vigencia de una cultura academicista y la respuesta del mercado, donde las diversas definiciones de competencia son un microcosmos de las cambiantes definiciones de la universidad (Barnett, 2001).

En la actual cultura universitaria, la integración de las competencias y el desarrollo de un modelo de enseñanza centrado en el estudiante son desafíos que alcanzan la dimensión de cambio conceptual (Berdrow y Evers, 2009). En este sentido, las competencias no sólo requieren un cambio metodológico, sino también gestionar profundos procesos de cambio conceptual sobre la misión de la universidad, el modo de formar a los futuros profesionales y su finalidad en la sociedad.

El cambio de modelo conceptual para integrar las competencias enfrenta varios desafíos. La postura sobre la imprecisión conceptual del modelo de competencias (Díaz Barriga, 2006, García-San Pedro, 2007, 2009) y su implantación relativamente creciente a nivel mundial, explicaría la falta de experiencias y aportes teóricos consolidados.

Otro desafío es la discrepancia que existe entre la definición de competencias establecida por la universidad para sus estudiantes y las evaluaciones que desarrollan para

asegurar que las competencias declaradas se promueven en forma efectiva (Cannon, 2000). Esto significa que la evaluación de las competencias alcanzadas no se corresponde solamente con la evaluación de los resultados individuales del aprendizaje, sino también adopta el punto de vista institucional; es decir, la calidad de la institución está asociada al grado en el que alcanza que sus graduados sean competentes en aquello descrito en el perfil de formación.

En el campo empresarial el interés sobre la Gestión por Competencias como tema de investigación es bastante reciente y no existen muchos estudios al respecto. Sin embargo, hemos podido constatar en sus primeros años un gran auge, con gran número de artículos, conferencias, cursos que abordan la Gestión por Competencias, pero que en la actualidad ha ido perdiendo interés o se ha ido devaluando su imagen, en algunos casos por una mala utilización por directivos y consultores. Podemos citar estudios recientes en relación con el desempeño organizacional de Boucher et al. (2007) quienes realizaron un estudio general de la formalización y la integración de los conceptos de competencia orientadas a la empresa dentro de los sistemas de información y sistemas de decisión, con el fin de proporcionar nuevos métodos y herramientas para la gestión del desempeño. El trabajo de Bennour y Crestani (2007) quienes analizaron un enfoque conceptual de la modelización de los recursos humanos (competencias individuales y colectivas), propuesto sobre la base de un análisis del capital humano en el proceso de los modelos de empresa. El modelo propuesto formaliza y generaliza la estimación del desempeño vinculado a las capacidades humanas.

También, hemos podido ver investigaciones y estudios de casos múltiples, en el ámbito empresarial, lo que permite identificar regularidades a través de observar la replicación lógica de un mismo fenómeno en distintos casos. Contribuyendo estos a una mayor comprensión del funcionamiento de las empresas y a una identificación aunque, si bien, descriptiva o práctica de la utilización de la Gestión por Competencias.

Como consecuencia y, dada la necesidad de conocer la aportación de la Gestión por Competencias a las organizaciones empresariales, hemos realizado la presente Tesis

en el marco de las Pyme de Gipuzkoa en base a **las preguntas de investigación** de mayor relevancia para iniciar el desarrollo de la presente tesis doctoral:

- ¿Qué efecto tiene que una empresa gestione los recursos humanos en base a un sistema de Gestión por competencias, respecto a otras que no lo utilizan?
- ¿Qué aporta a la organización y a las personas el sistema de Gestión por Competencias?
- ¿Qué competencias consideran las empresas o sus directivos como más importantes o esenciales?

1.4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.4.1. Objetivo general

Esta tesis doctoral tiene como objetivo general estudiar el impacto de la Gestión por Competencias en las empresas (Pyme) de Gipuzkoa analizando de qué modo contribuye al logro de las personas o de la propia organización como tal.

Con nuestra investigación analizaremos la Gestión por Competencias a través de las investigaciones existentes y la nuestra propia como herramienta en torno a la cual las empresas pueden desarrollar políticas y estrategia que impliquen e integren a las personas de forma efectiva y eficiente para afrontar con éxito los retos para permanecer en el mercado de forma competitiva.

El trabajo de investigación pretende validar, o no, la utilidad de la Gestión por competencias que realizan las empresas, como elemento de competitividad, a partir de su análisis y del nivel de coherencia que se mantiene en la práctica entre lo que se dice y lo que se hace, tomando como referente de la investigación la Pyme en Gipuzkoa.

Las competencias surgen como una herramienta que vincula estrategia, cultura y rendimiento individual a través del cambio cultural, proporcionando una sólida implantación en toda la estructura. Las competencias están muy vinculadas a la cultura organizacional, ya que es a través de ésta, donde se manifiestan los intereses, las motivaciones y los deseos de los miembros de una empresa. Por tanto, se trata de determinar si la coherencia de la Gestión por Competencias con la dirección estratégica, la cultura organizacional, etc impulsa la gestión de personas, su satisfacción, su capacitación, su disposición al cambio y su impacto en el éxito de la empresa.

1.4.2. Objetivos específicos

Como objetivos específicos de esta tesis doctoral, nos hemos planteado de forma empírica los siguientes:

1. Analizar el efecto que la Gestión por Competencias tiene en el éxito de las empresas.
2. Analizar la incidencia de la Gestión por Competencias en la capacitación de las personas comparando las diferencias existentes entre las que tienen implantado la Gestión por Competencias de las que no lo tienen.
3. Analizar en las distintas pymes de Gipuzkoa en qué medida incide en la disposición de las personas al cambio el tener un mapa de competencias clave.
4. Analizar en las distintas pymes de Gipuzkoa en qué medida incide en la satisfacción de los trabajadores el tener un mapa de competencias clave.
5. Analizar las relaciones y las diferencias existentes entre la evaluación basada en competencias y los sistemas de compensación asociados al desempeño de las personas en el marco de las pymes de Gipuzkoa.
6. Analizar los diferentes estudios realizados en relación a la implantación de

sistemas de gestión por competencias, con el fin de obtener una aproximación teórica y valorar las discrepancias entre los diferentes resultados.

Todo ello con la finalidad de evaluar la relación que puede existir entre la Gestión por Competencias, el éxito de la empresa y la gestión de personas.

La utilidad de esta investigación es de ofrecer al conjunto de empresas Pymes, o no, referencias, formas de hacer para conseguir una mejor capacidad adaptativa ante su entorno y una mayor integración interna para impulsar con éxito la competitividad a partir de la implantación de la Gestión por Competencias como una de sus bases principales.

1.5. JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD

Durante los últimos años se han venido realizando esfuerzos a nivel internacional para transformar la gestión tradicional de recursos humanos en una práctica más moderna que cree valor añadido para las organizaciones.

Dentro de esta gestión de recursos humanos, el enfoque de competencias, se ha convertido en una herramienta cada vez más extendida en las empresas y en las organizaciones de todo el mundo demostrando gran eficacia como estrategia de gestión de recursos humanos, habiendo logrado integrarse con los procesos de la estrategia empresarial.

Como parte de esa estrategia y de las competencias clave necesarias para poder conseguirla implica orientar todas las tareas a alinear el desempeño de los trabajadores con los objetivos estratégicos corporativos, garantizando la plena adecuación de la estructura organizativa y la dirección de personas con las estrategias del negocio; en consecuencia, aplicar la Gestión por Competencias que hace posible el aprendizaje corporativo, al ligar las capacidades organizativas (competencias esenciales), con los conocimientos y cualidades que las personas deben poner en juego para desempeñar sus puestos.

Por tanto, las competencias optimizan los perfiles competenciales de los trabajadores, proporcionando valor desde el empleado, con él y para él y son una herramienta de competitividad para las organizaciones permitiendo la integración de las personas de la organización, replanteando de manera continua y dinámica la misma.

La Gestión por Competencias se viene implantando desde hace varios años en diferentes países estando su proceso de implantación asociado no sólo, con el tamaño de la organización, sino también con la magnitud de la transformación que desee dársele al área de recursos humanos.

En España este enfoque de gestión es relativamente joven, sin embargo, el gran interés que despertó desde sus inicios, así como estudios, enfoques y modelos que han surgido al hilo de su aparición, han conseguido arrojar cierta luz de cómo poner en marcha iniciativas que permitan a las empresas gestionar convenientemente sus competencias alcanzando así relevancia en los últimos años.

De hecho, en muchos de los casos estudiados el modelo está en fase de expansión, proceso que en los supuestos de empresas más grandes resulta inevitablemente largo.

Debemos destacar, en cualquier caso, que algunas de las empresas estudiadas asumen claramente y con profundidad la lógica de competencias como un elemento clave de su estrategia, liderado desde la dirección de la compañía.

En nuestro caso particular hemos elegido las Pyme ya que es evidente que las Pyme, no sólo en España, sino en cualquier país europeo son la principal fuente de riqueza de la economía nacional, tanto por su volumen de actividad como por su dinamismo y capacidad para adaptarse al entorno, así como la principal fuente generadora de empleo. Según los últimos datos del Directorio Central de Empresas (DIRCE)³, en España el 99,87% son Pyme (hasta 250 empleados) y Gipuzkoa sigue el mismo patrón. Por tal motivo hemos querido analizar la situación de la Gestión por Competencias en las

³ DIRCE : Publicado por el Instituto Nacional de Estadística a 1 de Enero del 2010.

empresas de Gipuzkoa como factor de competitividad en el entramado empresarial representado por las Pyme.

En este contexto, la justificación de la realización del estudio puede adquirir un protagonismo que puede servir como apoyo básico y punto de partida, para que la Gestión por Competencias se pueda desarrollar en el entorno, ya que no existe ninguna investigación al respecto.

Por otro lado el presente estudio pretende valorar el esfuerzo práctico que se está desarrollando en las empresas para la aplicación de la Gestión por Competencias en su organización. Las empresas estudiadas son una muestra de éste esfuerzo. Para nuestra investigación, la participación y su cooperación ha sido decisiva para la viabilidad de la misma.

1.6. ESTRUCTURA DEL ESTUDIO

El presente trabajo de investigación se divide en una introducción, capítulos que conforman la parte teórica, capítulos que conforman la parte empírica, unas conclusiones finales y anexos. En la introducción, como capítulo primero, se presentan las líneas generales, motivaciones y delimitaciones de los objetivos de la tesis doctoral.

En la primera parte denominada **parte teórica**, con la inclusión de varios capítulos, concretamente:

- En el *segundo capítulo* de este marco teórico de la investigación se realiza una aproximación a las competencias pasando por la necesidad de gestionar adecuadamente algunos factores clave para el cambio hacia las competencias como la cultura organizacional, los estilos de dirección, la gestión del cambio en sí, y el apoyo de la Gestión por Competencias en la estrategia, la innovación y el conocimiento, así como las competencias esenciales.
- En el *capítulo tercero* haremos un repaso al origen del concepto, a las definiciones sobre competencias, así como un análisis de las distintas corrientes y enfoques sobre competencias. En este capítulo también haremos una serie de

reflexiones con el fin de generar distintos debates, dependiendo del enfoque, sobre las competencias y la gestión de las mismas.

- El *capítulo cuarto* está dedicado a las diferentes aplicaciones de la Gestión por Competencias en la gestión de recursos humanos clasificadas en distintas herramientas donde se realiza una visión general y las utilidades que implica para la organización.
- En el *capítulo quinto* se ha realizado un análisis del estado de la cuestión y un Metaanálisis con el análisis de los principales estudios sobre la Gestión por Competencias en las empresas con el fin de asociarlos con los objetivos de la tesis doctoral.

En la segunda parte denominada **parte empírica** corresponde al trabajo de investigación empírico, concretamente:

- En el *capítulo sexto*, se desarrolla los planteamientos, objetivos e hipótesis de la investigación.
- En el capítulo siguiente, *el capítulo séptimo*, explicamos la metodología de la investigación.
- En el *capítulo octavo* se recoge el análisis y los resultados de la investigación.

A continuación se presentan el *capítulo noveno* donde se presentan las conclusiones finales del estudio y unas propuestas de actuación.

Por último este trabajo se complementa con una serie de *anexos* en el que incluimos una implementación práctica de Gestión por Competencias en una organización, una Pyme, con el fin de ilustrar los pasos a realizar y la inclusión en las páginas finales de la bibliografía específica utilizada.

PARTE TEÓRICA

CAPÍTULO 2

Aproximación a las competencias

2.1. Introducción

2.2. Factores clave para el cambio

2.2.1. Cultura organizacional

2.2.2. Estilos de dirección

2.2.3. Gestión del cambio

2.2.4. La Gestión por Competencias como pieza fundamental para la estrategia, conocimiento e innovación

2.2.5. Core competences o competencias esenciales

2.2.6. Visión de futuro

2.3. Relevancia de las competencias

2.4. El proceso de definición y detección de competencias

2.5. Resumen y conclusiones

CAPÍTULO 2.

Aproximación a las competencias

2.1. INTRODUCCIÓN

En muchas ocasiones oímos que las personas son el mayor activo de las organizaciones, pero la realidad no siempre es así. Por este motivo, las personas y las organizaciones tienen que hacer un esfuerzo para adaptarse a la realidad actual.

Las personas tienen que ver a las organizaciones no sólo como un lugar donde ganar dinero sino donde poder formarse, desarrollarse y enriquecerse de las experiencias compartidas y de los conocimientos. Tienen que estar abiertas al cambio, a la innovación, a las nuevas exigencias del mundo laboral y del mercado.

Por otro lado, las organizaciones tienen que dar cabida a que las personas puedan participar real y efectivamente en las responsabilidades, en dar mayor autonomía a las mismas, en crear mecanismos de aprendizaje que mejoren sus competencias, en establecer un clima y un sistema de comunicación adecuados.

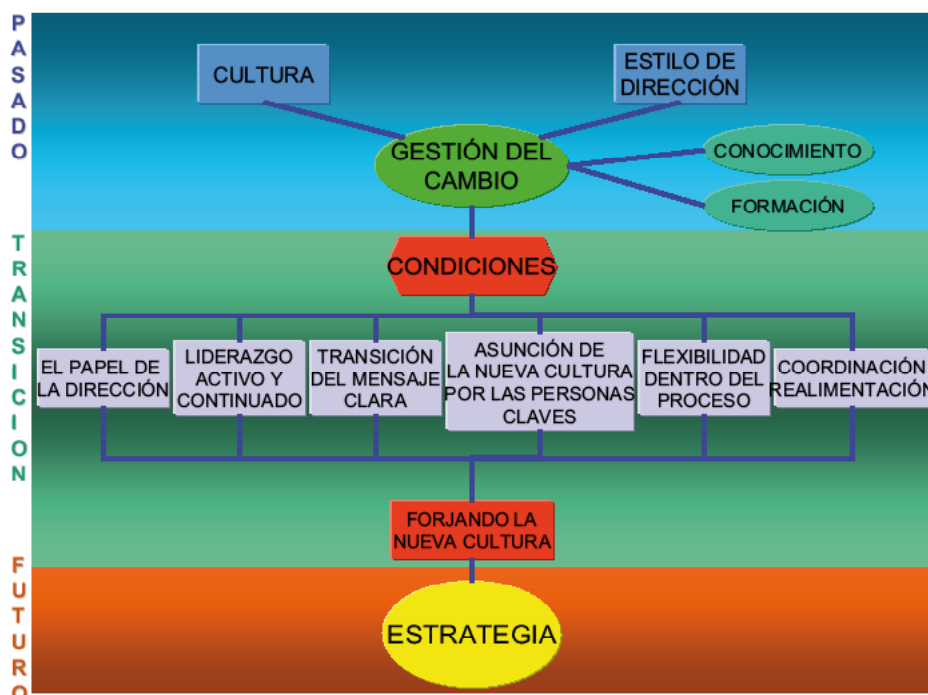
En definitiva, si queremos que las personas sean el centro de las organizaciones, hemos de sentir pasión por la persona, por todo lo que la persona puede alcanzar, tanto en nosotros mismos como en los demás. Exigir lo mejor de todas y cada una de las personas de la organización. Hacer que el trabajo sea más enriquecedor, más atractivo.

En el presente capítulo las claves que desarrollamos serán la cultura organizacional, los estilos de dirección, la gestión del cambio, la importancia de la estrategia, el valor del conocimiento y de la innovación, las core competences y cómo a través de estas claves podemos gestionar, ese cambio, visualizar las organizaciones del futuro y por último cómo apoyarnos en la Gestión por Competencias para cambiar el enfoque de los recursos humanos.

2.2. FACTORES CLAVE PARA EL CAMBIO

Antes de dar el paso hacia una gestión basada en las competencias, queremos analizar y reflexionar sobre algunos factores que están estrechamente relacionados dentro de la organización tal y como podemos observar en el siguiente gráfico, que resume la visión general del cambio entre la situación en la que se encuentra una empresa, su voluntad de gestionar el cambio, la transición y condiciones que deben imperar para ese cambio y finalmente cómo forjará la nueva cultura y el futuro estratégico de la misma.

Gráfico 1. Nuestra visión general del cambio



Fuente: Elaboración propia

Pasado (en gráfico 1), se refiere a lo que somos pero no queremos ser, por motivos tales como los nuevos conocimientos adquiridos a través de la experiencia, formación, el cambio de situaciones, el cambio de los componentes, la dirección o cultura. En este contexto, los estilos de dirección y las culturas imperantes juegan un papel importante.

2.2.1. Cultura organizacional

La cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización, generando pautas acerca de cómo las personas deben conducirse dentro de ella. Sin embargo, existen diferentes corrientes epistemológicas que se han dedicado al estudio de la cultura, así como distintas conceptualizaciones del término. La heterogeneidad de la terminología viene determinada por el auge que durante las últimas décadas ha adquirido el concepto debido a la importancia como elemento de cambio en las organizaciones y, por otro lado, por la necesidad de su estudio para cualquier intervención organizacional.

El concepto de cultura organizacional tiene más de treinta años, desde Pettigrew (1979) con su primera definición conceptual hasta nuestros días. Su contribución fue la de señalar que la conducta organizativa estaba constreñida por universos simbólicos singulares, creados a través de la acción de los líderes en el contexto de la propia organización.

Durante este período se han dado diferentes definiciones que analizan la cultura de una empresa.

Para Alabart¹ (2001) tras la investigación realizada y el compendio de definiciones de cultura organizacional propuestas por un número importante de autores, define la cultura como:

“un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras,

¹. Citado por Royo (2005), en p. 128.

estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán validas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización”.

Otros autores como Thevenet (1986, 1992; p. 27-28) define la cultura como:

un conjunto de creencias e hipótesis fundamentales, compartidas por los miembros de una organización, que operando de forma inconsciente, han permitido resolver problemas y aún lo están resolviendo y deben ser transmitidos a los nuevos miembros.

Siguiendo a Goodenough (1982; p. 228) defiende la existencia de diferentes culturas conviviendo en el interior de cada persona, renovándose permanentemente y construyéndose en base a la interacción y la interpretación de las conductas de los demás:

las diferencias de competencia tienden a estar asociadas a las fronteras sociales dentro de la sociedad más amplia. Tales diferencias, por tanto, suelen servir como indicaciones de la identidad social, como la edad, el sexo, la casta o clase. Además, las distintas competencias de una persona, entre otras cosas, es probable que constituyan su pasaporte de aceptación dentro del grupo laboral, la sociedad profesional, la congregación religiosa o el club social.

Otros autores como Kotter y Heskett (1995; p. 3-4), añaden:

cuando las personas hablan de cultura de una empresa suelen referirse a ciertos valores y prácticas que comparten todos los grupos de la organización o que comparten, por lo menos, los altos niveles directivos. La cultura es la totalidad de los patrones de comportamiento, artes, creencias, instituciones, y cualquier otro producto del trabajo humano, así como las características del pensamiento de una comunidad o población que se transmiten socialmente.

Desde nuestro punto de vista consideraremos la más apropiada la de Schein (1988; p. 25), puesto que incorpora la cultura como instrumento para el cambio

la cultura organizacional es un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus

problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y; en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Siguiendo esta definición podemos considerar normas culturales cuando son aceptadas consciente o inconscientemente por los miembros de la organización. Así, las presunciones básicas estarán compuestas por aquellos supuestos repetidos y habituales que casi creemos que son la propia idiosincrasia de la organización. Será necesario que se haya dado un número suficiente de experiencias comunes, para llegar a esta visión compartida, y ésta tiene que haber ejercido su influencia durante un tiempo suficiente, para llegar a ser dada por supuesta y separada de la conciencia.

Es importante resaltar que la cultura no surge de forma espontánea sino con el paso del tiempo, donde aquellas experiencias importantes pueden dar origen a soluciones que van sedimentando en las creencias y valores de los individuos.

Finalmente Schein (1988) categoriza los elementos que componen la cultura en tres niveles:

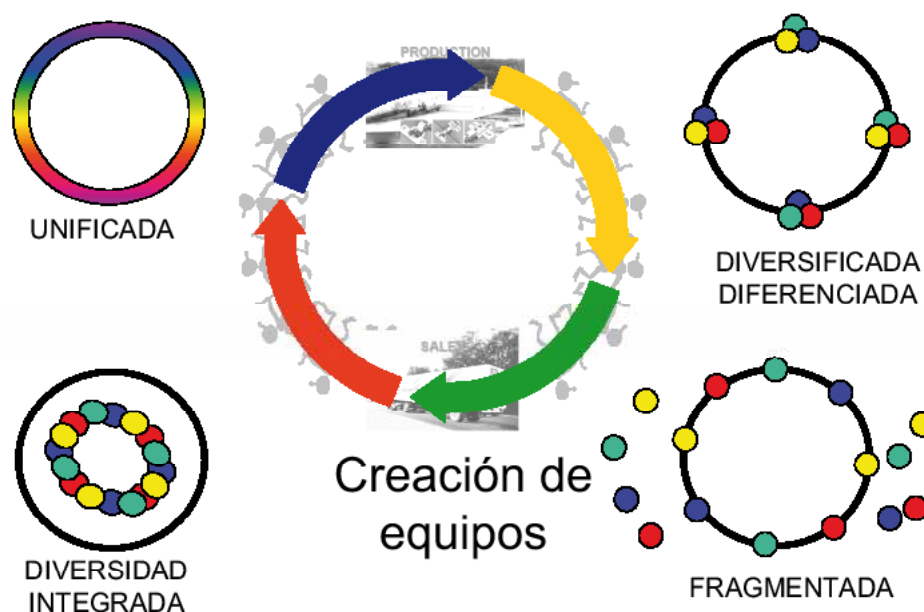
- *Comportamientos y artefactos:* Son los más visibles, por tanto los más fáciles de observar y parten de unos supuestos básicos más profundos. Estos elementos tienen que ver con la forma en que la organización plasma la cultura en elementos tangibles, son los que el individuo asocia de inmediato su identidad grupal.
- *Creencias y valores:* Entendiéndose las primeras como construcciones ideales y/o emocionales que explican la vida de los individuos y de los grupos.
- *Los supuestos fundamentales, que son aquellos conceptos dados por sentidos, invisibles y que guían la marcha y el corazón de la organización.*

Para la creación de una cultura será necesaria la existencia de un grupo de personas que posean una visión compartida y que hayan compartido un número significativo de

experiencias importantes en lo referente a la solución de problemas externos e internos. Todo ello habrá originado una forma común de entender el entorno que les rodea y el lugar que ocupan en él.

Sin embargo, trabajadores de diferentes departamentos o secciones de una organización, a menudo con competencias y experiencias diferentes, suelen tener visiones y comportamientos singulares, específicos, formando una “subcultura” dentro de la organización, quien a su vez genera unas formas de actuar en su seno (valores), sientan sus bases, sus raíces, desarrollan sus creencias y generan sus propias pautas de conducta, tomando finalmente cuerpo de cultura declarada o conocida.

Gráfico 2. Culturas y subculturas



Fuente: Elaboración propia, basado en distintos análisis

En el gráfico anterior podemos observar diversas situaciones que se pueden dar dentro de una organización como:

- *Fragmentada*: Podemos decir que es aquella situación donde cada uno, ya sean personas o departamentos, entienden la cultura organizacional a su manera y la gestionan según sus criterios sin tener en cuenta al resto de la organización.

- *Diversificada, diferenciada*: Donde diferentes departamentos, secciones de la organización se unen por afinidad o bien por intereses pero sin que toda la organización tenga una cultura unificada. Incluirán valores adicionales exclusivos de sus miembros.
- *Integrada*: Donde las personas y departamentos conocen la cultura organizacional y tratan de seguir los criterios de la misma pero sin que sea totalmente unificada. Cuanto más miembros acepten los valores esenciales, estén de acuerdo en su orden de importancia y estén muy comprometidos con ellos, más fuerte será la cultura.
- *Unificada*: Todos los miembros de la organización, ya sean personas o departamentos conocen y ejercitan los criterios organizacionales. Será una cultura fuerte donde los valores esenciales de la organización son intensamente mantenidos, claramente jerarquizados y ampliamente compartidos.

Estas “subculturas” no unificadas deben alinearse con la estrategia general de la empresa con el fin de mantener a los miembros de la organización unidos mediante la existencia de valores y vínculos compartidos con el fin de adaptarse al entorno con mayor flexibilidad. Tanto los cambios en estas “subculturas” como en las culturas generales de las organizaciones son habitualmente cambios de actitudes y valores en sus miembros, que se realizan fomentando una transición entre los que poseen realmente la cultura de la organización y aquellos alineados con la estrategia del negocio. Así, podremos ver cambios en los aspectos relacionados con los elementos más superficiales, que no dejarán de ser cambios estéticos y poco arraigados en las creencias culturales, las presunciones básicas o la visión colectiva que se asocian a cambios más profundos y perdurables. Sólo mediante el conocimiento de lo que “se tiene” y “lo que se desea” será posible acceder a un concepto de cultura organizacional acorde con las exigencias del entorno.

La importancia de la cultura en las organizaciones está corroborada por diferentes estudios:

- El realizado por Boston Consulting Group (2007)² en colaboración con la European Association of Personnel Management. Según la encuesta que tenía como punto clave la importancia de la gestión de las personas para las organizaciones para el periodo 2010-2015, realizada a 1355 directivos europeos de 27 países, la transformación cultural de las organizaciones y la gestión del cambio figura como uno de los temas clave a mejorar en el futuro para las empresas.
- Otro estudio a destacar es el realizado por Deloitte³ (2007) en colaboración con Business Intelligent a través de una encuesta con características similares al anterior, pretende tanto identificar temas de interés estratégico para RR.HH como detectar los “gaps”⁴ que existen entre las necesidades de las organizaciones en cuanto a capital humano y la eficacia de la respuesta dada a través de los departamentos de RR.HH, la cultura vuelve a ocupar un lugar destacado y en este caso a tener un fuerte impacto en el rendimiento de la organización.
- El informe Cranfield-Esade⁵ (2004-2005), destaca en segundo lugar, por detrás de la formación, que el principal reto en la gestión de RR.HH en los próximos años será la cultura de empresa y la alineación con la estrategia.

De estos estudios se desprende la idea de cómo las organizaciones ven a la cultura como un elemento esencial a la hora de gestionar el presente y que le da si cabe aún un papel más importante para ayudarles a afrontar los retos del futuro. En este marco los departamentos de RR.HH de las empresas tienen un camino que recorrer para dar una respuesta eficaz y perceptible al reto que significa trabajar con el paradigma de la cultura organi-

² Boston Consulting Group (2007): “The future of HR in Europe, Key challenges trough 2015”..

³ Deloitte Consulting (2007): “aligned at the Top, how business and HR Executives view today’s most significant people changes”.

⁴ Gaps: Se refiere a la diferencia, entre las necesidades de la organización y la respuesta de RR.HH.

⁵ Cranfield-Esade (2004-2005): Estudio realizado en 23 países, mayoritariamente europeos. Analiza la evolución de las prácticas y políticas en Recursos Humanos.

zativa. En este aspecto la Gestión por Competencias puede ayudar en la manera de hacer que sea capaz de articular al conjunto de la empresa en la dirección adecuada. Es decir, ayudar a gestionar aquellos factores internos o externos asociados al cambio.

El modelo de Gestión por Competencias supone una incorporación de nuevas formas de trabajo dentro de la organización, y un cambio cultural tanto en conductas (elementos visibles) como en la cultura organizacional (presunciones básicas y valores, elementos más profundos). Estas formas de trabajo tienen una concepción estratégica y global, por lo que los cambios que se produzcan serán concebidos de forma integral en todos los estratos de la organización. En este aspecto el modelo de Gestión por Competencias Esenciales de Hamel y Prahalad (1995) ayuda por un lado a aglutinar elementos internos de las organizaciones y, por otro, diseñar la estrategia de un cambio planificado hacia una cultura más adaptada al entorno. Supone una gestión integrada y alineada con los objetivos de la organización, a la vez que sirve de integrador de los elementos que subyacen en las conductas de los miembros del grupo.

Podemos decir, que la vinculación del cambio cultural a las competencias puede venir motivada por las siguientes razones:

- Las competencias suponen un modelo capaz de hacerse cargo de la complejidad de la combinación de conocimientos, habilidades y motivaciones que se procesan durante el desempeño. Además focaliza la atención en aquellas conductas y actuaciones que suponen un rendimiento exitoso, suponiendo un cambio cultural en la forma de entender la eficiencia organizativa.
- Tiene en cuenta la participación de los trabajadores a través del desarrollo y desempeño, y creando políticas integrativas de selección, formación, desarrollo y compensación.
- Da importancia a los significados culturales asociados a los elementos de la competencia y por extensión al lenguaje de la organización, tendiendo a implantar una forma común de entender la productividad y las actuaciones con la estrategia empresarial.

Para Herrero (1999) la clave en la implantación de una nueva cultura a través de las competencias pasa por la concreción de cuatro pasos:

- *Análisis de la cultura actual.* A través de la determinación de la cultura previa de la organización. Donde nos podremos encontrar con distintas culturas como aquellas jerárquicas, de procesos, etc.
- *Análisis de la cultura deseada.* Mediante la elaboración de un nuevo entorno que sintonice con los valores de la cultura tradicional, la implantación estratégica del sector o actividad donde desarrolla su actividad la compañía y que tenga en cuenta las transformaciones de este entorno.
- *Identificación del gap entre cultura actual y cultura deseada.* Es necesario conocer como trasladar la cultura deseada a los perfiles de competencias en cada familia de puestos o roles en la organización. Según Herrero (1999) “resulta imprescindible identificar aquellos atributos culturales alineados con la visión, sobre los que existe un elevado consenso y que son fundamentales para la consecución de los objetivos de negocio a largo plazo”.
- *Implantación de un sistema de competencias para el cambio cultural.* Una vez analizado todo el ámbito de actuación y diseñado el proceso, es imprescindible llevar a cabo la implantación del sistema evaluando todos aquellos aspectos que irán surgiendo en dicho proceso y realizar seguimientos para que las políticas se vayan implantando con éxito. Según García de Tomás (2000), “los instrumentos de gestión de RR.HH basados en competencias ayudarán a este cambio cultural, reconociendo a las personas el trabajo bien hecho, creando canales de comunicación entre responsable y colaborador, facilitando a empleados una información de cómo realizan su trabajo y mejora en su desarrollo profesional y estableciendo un estado de dirección participativo”.

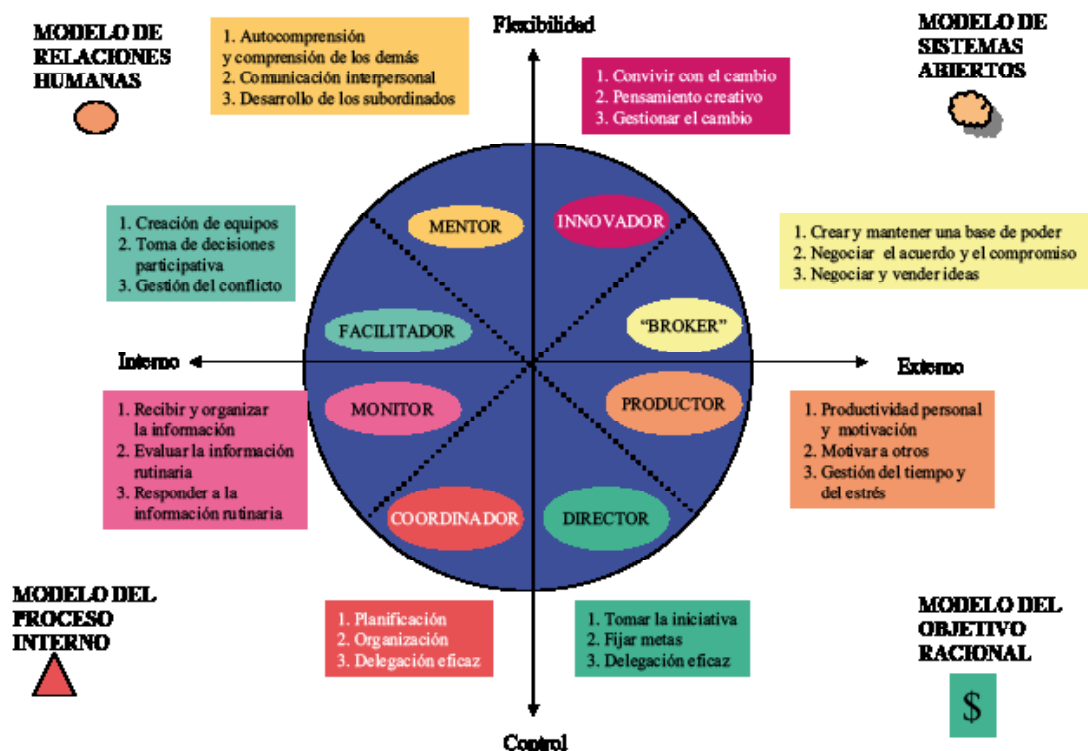
La relación entre cultura corporativa, estilos de liderazgo y sistemas de Gestión por Competencias es simbiótica; es decir, el desarrollo de los primeros, impulsado por la Gestión por Competencias, hace que el propio funcionamiento de la organización sea cada vez mejor.

2.2.2. Estilos de dirección

Durante el siglo xx, han aparecido diversos modelos de gestión. Comprender estos modelos y sus orígenes permite a los directivos ampliar su comprensión y disponer de una mayor variedad de alternativas. Los modelos nos ayudan a representar, a comunicar ideas, y a comprender mejor, los fenómenos más complejos del mundo real. También, en muchas ocasiones están estrechamente relacionados con nuestra identidad y emociones lo que dificulta, en ocasiones, aprender y valorar diversas alternativas. Debido a ello con frecuencia necesitamos recurrir a más de un modelo para así poder contrastar y evaluar diversas alternativas.

Desde una perspectiva histórica, según el gráfico 3, las principales teorías han sido las siguientes:

Gráfico 3. Competencias y modelos de liderazgo



Fuente: Robert E. Quinn y otros (1990), (Maestría en la gestión de organizaciones)

- *Modelo de Objetivos Relacionales (1900-1925)*: que buscaba aumentar la eficiencia mediante la racionalización del trabajo del obrero (énfasis en las tareas). El valor último es el logro y la optimización de los beneficios. La tarea del directivo es ser un director y productor severo, estable y duro. Este modelo está unido a los trabajos de Frederick Taylor.
- *Modelo de Procesos Internos (1900-1925)*: se preocupaba del aumento de la eficiencia de la empresa a través de su organización y del uso de principios científicos generales de la administración. El valor último es el flujo eficiente del trabajo, y la tarea del mando es actuar como monitor y coordinador estructurado. Este modelo está unido a los trabajos de Max Weber y Henry Fayol.
- *Modelo de Relaciones Humanas (1926-1950)*: la organización crea un clima de fraternidad, orientado al equipo, en el que la toma de decisiones está caracterizada por una participación comprometida. En este modelo, los valores clave son el compromiso, la unión y la moral. La tarea del directivo es ser un mentor y un facilitador sensible.
- *Modelo de Sistemas Abiertos (1951-1975)*: la organización afronta la necesidad de competir en un entorno ambigüo y a la vez competitivo. Los valores clave son su capacidad de adaptarse y el apoyo externo que se fundamentan en la flexibilidad organizativa, la capacidad de respuesta de la organización al entorno. Los procesos clave son la adaptación política, la solución creativa a los problemas, la innovación y la gestión al cambio. La tarea del directivo es de que sea un innovador muy adaptable, así como un “broker” (alguien que usa su poder y la influencia en la organización).
- *A partir de 1976*: en un mundo en competencia y de cambios intensos, las palabras de moda son excelencia, calidad, orientación al cliente, cultura, liderazgo. Todas ellas reflejan el reto de revitalizar las orientaciones aún burocráticas del período anterior, para lograr una orientación capaz de aportar capacidad permanente de respuesta a un entorno en rápido cambio progresivo. De ello nace el Modelo Integrador, difundido por Kaplan y Norton (1996).

Estos modelos representan cinco vertientes importantes de una estructura mayor: el liderazgo de gestión. Cada modelo dentro de una estructura está relacionado en la medida en que los modelos se oponen y al tiempo se complementan entre sí. Por consiguiente, según los modelos y las combinaciones de modelos que decidamos utilizar, podemos considerar que el liderazgo de gestión es simple y lógico, es dinámico y sinérgico, o bien es complejo y paradójico. Ninguno de los modelos, tomándolo de manera aislada, ofrece variedad de perspectivas, posibilidades de opción y potencial de eficacia que tiene cuando los consideramos como parte de un esquema de trabajo más amplio.

Este marco de referencia de los cinco modelos opuestos, lo llamamos *esquema de trabajo de valores en competencia*. Es decir, queremos que nuestra organización sea adaptable y flexible, pero también queremos que sea estable y esté bajo control. Queremos crear, adquirir recursos y lograr el apoyo externo, pero también queremos gestionar información y la comunicación formal. Queremos poner énfasis en el valor de los recursos humanos, pero también queremos poner énfasis en la planificación y la fijación de objetivos. En cualquier organización, todo lo anterior es, hasta cierto punto, necesario. Este esquema de trabajo no sugiere que estas contradicciones no puedan coexistir en un sistema real.

En este marco descrito Quinn y otros (1990), sugieren que, para que cualquier organización pueda realizar las funciones productivas, el líder directivo tiene que desempeñar dos roles: *director* y *productor*. Por otra parte, para desempeñar las funciones de relaciones humanas necesarias, el líder tiene que desempeñar los roles de *mentor* y *facilitador*.

A pesar de que estos dos conjuntos de roles contrastan entre sí, existe también otro conjunto de contrastes: para realizar la función de organización, el líder directivo debe desempeñar los roles de *coordinador* y *monitor*. Por el contrario, para desempeñar la función de adaptación tenemos que ejercer los roles de *innovador* y “*broker*”. Presentan con claridad la naturaleza compleja de la tarea directiva. También dejan ver con claridad la tendencia que la mayoría de las personas tiene a favor o en contra de los valores, las hipótesis y las teorías asociadas con cada una de las áreas anteriores. Deja

patente la necesidad de reconocer los valores en competencia y de dominar y después equilibrar las competencias correspondientes a cada área.

Los ocho roles anteriores nos ayudan a organizar nuestras ideas sobre lo que se espera de una persona que ostenta un puesto de liderazgo y a los que hay que añadir sus competencias clave, que resumimos seguidamente:

- *Rol de director*: toma de iniciativas; fijación de metas y delegación eficaz.
- *Rol de productor*: productividad y motivación personal; motivar a los demás; gestión del tiempo y del estrés.
- *Rol del coordinador*: planificación, organización y diseño; control.
- *Rol del monitor*: reducir la sobrecarga de información; analizar la información críticamente; presentar la información, redactar con eficacia.
- *Rol del facilitador*: creación de equipos; toma de decisiones participativa; gestión del conflicto.
- *Rol del innovador*: convivir con el cambio; el pensamiento creativo; la gestión del cambio.
- *Rol del broker*: crear y mantener una base de poder; negociar acuerdos y compromisos; presentar las ideas: presentaciones verbales eficaces.

En el Modelo Integrador, también llamado Balanced Scorecard (BSC), viene a unir los cuatro modelos en una misma estructura relacionada en la medida en que los modelos se oponen y al tiempo se complementan entre sí. Es decir:

- En el Modelo de Objetivos Relacionales el objetivo era el utilizar los escasos recursos de forma más eficiente para así maximizar sus ganancias. El BSC también trata de buscar lo mismo.
- El Modelo de Proceso Interno se centraba en un diseño formal y rígido de la organización. El BSC lo adapta creando un área flexible centrada en la

elección de procesos de negocio clave, manteniendo la importancia de los procesos de trabajo internos de la empresa.

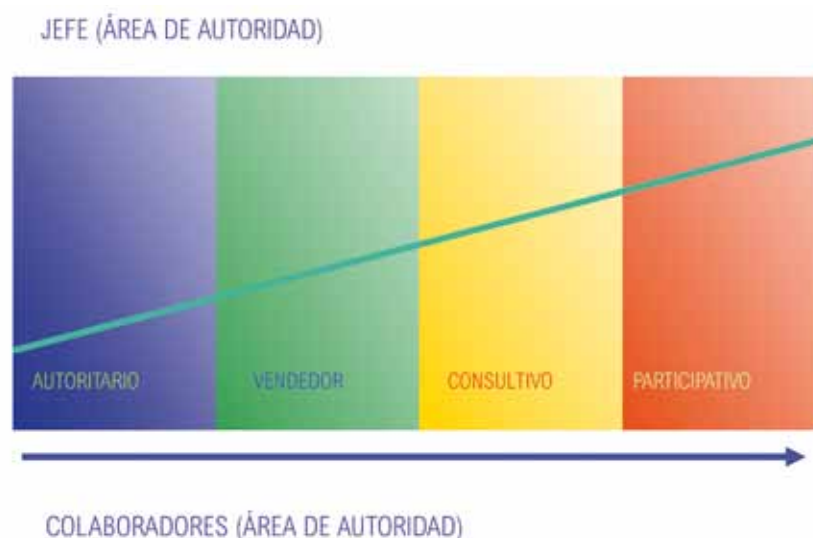
- El Modelo de Relaciones Humanas hacia hincapié en la importancia de lo que hoy conocemos como “cliente interno”. El BSC, se preocupa de cómo debe posicionarse la empresa ante ese cliente interno y externo.
- El Modelo de Sistemas Abiertos daba importancia a que la organización interactuara con su medio ambiente y utilizara el feedback para efectuar cambios y modificaciones. El BSC, basándose en esta idea, lo utiliza para ir aprendiendo, creciendo y cambiando constantemente y lograr así, una organización proactiva en constante cambio.

Por tanto, el BSC no sólo añade innovaciones y cambios en cada modelo, sino que integra las innovaciones de las cuatro áreas clave de la organización con un objetivo: hacer operativa la visión estratégica empresarial. El BSC es un modelo de gestión, una herramienta de trabajo que permite adaptar la estrategia más eficaz a las exigencias de cada momento.

Para concretar cuál es el estilo de liderazgo que impera dentro de una organización, hay que tener en cuenta a todos los niveles de mando. La Gestión por Competencias otorga a los directivos y mandos intermedios un papel muy activo, que exige la transformación hacia un directivo líder, capaz de comunicar la necesidad de cambio, de adaptarse a nuevas situaciones y de transmitir esta necesidad de adaptación.

Cada persona que dirige una organización, una parte de ella o es parte de la misma tiene un estilo, pero lo que es claro es que existe una interrelación que configura a la organización.

Gráfico 4. Estilos de dirección (Tannenbaum)



Fuente: Adaptado de Tannenbaum (1979), gama de comportamiento de liderazgo

En el gráfico 4, podemos observar los distintos comportamientos de liderazgo o estilos de dirección. Cada estilo se nos presenta con el grado de autoridad ejercida por el jefe y el grado de libertad de que disfrutan los colaboradores en el proceso de toma de decisiones. Observando de izquierda a derecha, en el estilo autoritario (a la izquierda) el jefe conserva un alto grado de control para sí mismo; mientras a la derecha en el estilo participativo el jefe cede una gran proporción de su control, siendo ninguno de ellos absoluto; la autoridad y la libertad siempre tienen límites. Entre medio están los estilos de vendedor y consultivo en los que el jefe se relaciona con el grupo o los individuos bajo su supervisión, siendo esta relación la de convencer, explicar y donde cada vez más los colaboradores tienen alguna influencia en la decisión.

Para Tannenbaum (1979), existen distintos estilos de dirección, y diferentes enfoques resultan adecuados en diferentes situaciones. El líder con verdadero éxito es aquel que reconoce la naturaleza del problema concreto que tiene entre manos y adopta el adecuado estilo de liderazgo. Por tanto, tendrá éxito aquel que es claramente consciente de las fuerzas que tienen una mayor relevancia con relación a su comportamiento en un momento dado. Es decir, se entiende a sí mismo con precisión; entiende también a los individuos y al grupo con que se relaciona; a la compañía y al amplio medio social en el cual actúa. Y, ciertamente, es capaz de estimar la capacidad de sus colaboradores para desarrollarse.

Por último el líder que tiene éxito es aquel que es capaz de comportarse adecuadamente de acuerdo con sus percepciones. Si se requiere dirección, es capaz de dirigir; si conviene una considerable libertad de participación, es capaz de proporcionar libertad. Así, pues el líder de personas que tiene éxito no puede ser caracterizado como un líder autoritario.

En este contexto participativo, donde el factor humano cobra más importancia el concepto de la Gestión por Competencias puede lograr una gestión más ajustada a ese activo humano y consecuentemente integrar mejor el equipo de personas.

En estos últimos años se ha ido configurando un cambio de liderazgo de los directivos y mandos de la empresa, y básicamente centrado en la Gestión por Competencias. Se impone, desde esta perspectiva, que el directivo asuma competencias en materia de evaluación, comunicación interna, motivación y desarrollo de colaboradores. Todo ello transforma poco a poco la cultura de la organización, haciéndola más fuerte.

2.2.3. Gestión del cambio

La forma en que se lleva a la transformación de una organización, depende en gran medida del estilo de liderazgo, analizado en el punto anterior 2.2.2, y la cultura, expuesto en el punto 2.2.1, que están presentes en la organización. El liderazgo es crucial para la implantación exitosa del cambio organizacional. Gestionar y mantener una cultura de cambio requiere un esfuerzo constante y un compromiso de los líderes. Líderes que según el estudio “la gestión empresarial en el año 2000”, elaborado por el IESE⁶ y la consultora Burson Marsteller⁷, en el que participaron 2000 empresas españolas, las tres competencias más importantes del líder (directivo), son las siguientes:

⁶ IESE, Business School, escuela de postgrado en administración de empresas de la Universidad de Navarra.(www.iese.edu).

⁷ Burson Marsteller, consultora internacional. (www.bursonmarsteller.es).

- Visión de futuro.
- Capacidad de motivar equipos de trabajo-individuos.
- Flexibilidad para responder al entorno.

Estas tres competencias son básicas no sólo para dirigir la organización, también son fundamentales para la gestión del cambio organizativo. Estas competencias que debe reunir un líder para ser capaz de liderar un cambio, se completan con las aportadas en un estudio “Liderazgo, comunicación y mejora de implantación, claves para conseguir el éxito del cambio”, elaborado por la consultora Tea Cegos⁸ (2002) sobre los procesos de cambio en las organizaciones, destacando las siguientes competencias:

- Capacidad para saber adaptarse personalmente a las situaciones de cambio.
- Buena dirección y desarrollo de personas.
- Trabajo en equipo.
- Saber establecer prioridades.
- Buena comunicación oral.
- Identificación con la empresa y el cambio.
- Iniciativa.
- Planificación y organización.
- Responsabilidad.
- Visión de negocio.
- Actuar dando ejemplo con su actitud.

⁸ Tea Cegos, empresa de formación, consultoría y selección. (www.tea-cegos.es). Publicado en la Revista Quilitas Hodie, nº 81 (2002) Págs. 8-9.

La gestión del cambio implica tener una visión de futuro y es en sí mismo un proceso de toma de decisiones que la organización debe ser capaz de afrontar por parte de los líderes o directivos de las mismas.

Hemos podido ver que existe una amplia literatura sobre la gestión del cambio organizacional, aportando modelos generales aplicables, en principio, a cualquier tipo de organización y para gestionar todos los posibles cambios existentes en ella. Sin embargo, la realidad diaria a la que han de enfrentarse las Pymes provoca que estos modelos generales escapen de sus posibilidades ya que, aunque a nivel teórico sean aplicables, en la práctica las Pymes presentan una problemática específica no recogida en estos modelos generales. Desde nuestro punto de vista, la importancia de la gestión del cambio organizacional reside en su aplicación práctica a la realidad empresarial. Somos conscientes de que, en términos de metodología, no existe una única manera de implementar el cambio. Lo que puede ser exitoso en un contexto y en un momento del tiempo puede no serlo para otras organizaciones que operan en diferentes contextos.

Para que el cambio organizacional tenga éxito, la dirección debe actuar con una visión global de todos estos aspectos: factores del cambio, fases del cambio y elementos para la gestión del cambio. Pero además, debe considerar que, de entre los factores del cambio, identifique el factor origen del cambio, para posteriormente centrarse en las interrelaciones que tendrá con el resto de factores. Por tanto, el punto de partida será cuando se observa una necesidad de cambio. Los motivos pueden ser, o bien, reactivos, la organización ha de dar respuesta a presiones internas o externas, o bien, preactivos, con los que dar respuesta a demandas competitivas futuras.

En las Pymes la necesidad del cambio, en muchas ocasiones, se produce como reacción a percepciones intuitivas derivadas de una reducción del beneficio de la empresa, del volumen de ventas, de la pérdida de cuota de mercado, o bien, a través de percepciones externas que provienen de la competencia, conversaciones con clientes, etc. Por tanto, esta necesidad no surge de un análisis sino de percepciones, a veces incluso sesgadas pues son derivadas de situaciones muy concretas y únicas. Por otra parte, en las Pymes son los directivos los que deciden sobre las necesidades del cam-

bio, iniciándolos, en muchas ocasiones sin contrastarlos con el resto de miembros de la empresa y sin difundir esa necesidad de cambio al resto de la organización, lo cual provoca incompreensión, falta de implicación y resistencia al cambio.

La resistencia al cambio consiste en la posición activa o pasiva a los procesos de cambio que se realizan dentro de una organización.

Según Robbins (1998), esta forma de oposición no siempre emerge de formas estandarizadas. Para este autor la resistencia individual, surge de las propias características de cada individuo y se relacionan con las percepciones, personalidad y necesidades personales. Esta resistencia individual se recoge en cinco aspectos:

- *Hábito*, que se especifica en la tendencia a apoyarnos en respuestas programadas ante la complejidad que nos rodea.
- *Seguridad*, como respuesta a todo aquello que pueda significar una amenaza en nuestra vida.
- *Factores económicos*, por la creencia de que los cambios pueden afectar al poder adquisitivo del trabajador.
- *Miedo a lo desconocido*. Los cambios suelen hacer que los sujetos deban enfrentarse a nuevas realidades y sistemas que no le son familiares, abandonando aquellos que ya son conocidos y seguros.
- *Pensamiento selectivo de información*. La tendencia del ser humano es a modelar el mundo conocido a través de sus propias percepciones, focalizando la atención en todo aquello que sea congruente con nuestra forma de vida y nos suponga un refuerzo para los valores y la cultura del entorno en el que nos movemos.

Desde el punto de vista de resistencia organizacional, ya en 1947, Weber encontró seis formas de resistencia al cambio que siguen manteniendo su vigencia en estos momentos:

- *Inercia estructural.* Muchas organizaciones cuentan con sistemas interrelacionados capaces de otorgar estabilidad interna a la propia organización que sin embargo, actúan en sentido contrario para generar estabilidad.
- *Enfoque limitado del cambio.* En aquellos casos en los que los cambios se planean con una visión parcial o individualizada es frecuente que se generen resistencias y dificultades por el hecho de no haber contado con las interconexiones que éstas producen en toda la organización.
- *Inercia de grupo.* La fuerza del grupo suele tener efectos importantes cuando uno de sus miembros desea el cambio.
- *Amenaza a la experiencia.* Muchos de los cambios tecnológicos tienen repercusión directa en las habilidades técnicas de los empleados, sobre todo en los sistemas de información centralizada.
- *Amenaza a las relaciones establecidas de poder.* La mayoría de las resistencias provocadas por los gerentes y directivos se engloban en el temor a modificar el statu quo y las relaciones de poder establecidas mediante la introducción de relaciones basadas en la participación y la toma de decisiones compartida.
- *Amenaza a las distribuciones establecidas de los recursos.* Los cambios afectan especialmente a los departamentos encargados de la distribución de recursos. Ante la posibilidad de un nuevo marco de relaciones con el exterior, estos departamentos ven amenazada su gestión interna, ya que pueden verse perjudicados por la nueva distribución.

Somos conscientes de las dificultades, anteriormente expuestas, que pueden suponer en las organizaciones y más en una Pyme. La gestión del cambio es una labor compleja pues el cambio en sí es un proceso continuo donde incesantemente aparecen imprevistos o fuerzas que obligan a “cambiar el cambio”.

La **transición** (en gráfico 1)⁹ de ese **pasado** necesita una **gestión del cambio** con el que se quiere anticipar al futuro, como un deseo decidido y donde todas las acciones se dirigirán con arreglo a unas metas evaluadas y decididas. Para que este cambio sea efectivo se hace necesario unas **condiciones** y esfuerzos que se podrían resumir en:

- *El papel de la dirección:* La dirección tiene que tener claro qué se pretende y para qué. El objetivo debe estar suficientemente compartido y con voluntad de llevarlo adelante. El cambio sólo será posible si los que actualmente detentan el poder apuestan por el nuevo modelo, sin ningún tipo de vacilación. En caso contrario, el esfuerzo resultaría baldío y la frustración del fracaso invalidaría nuevos intentos durante un tiempo prolongado.
- *Liderazgo activo y continuado:* Durante todo el proceso tiene que sentirse el liderazgo activo, participativo y continuado. Deben crearse las condiciones y crear un hábito firme para pasar de la decisión a la acción.
- *Transmisión clara del mensaje:* Se necesita una gran labor de información, comunicación y “venta” a todos los ámbitos de la organización, que permita la involucración de todos. La comunicación empresarial, tanto a nivel interno como externo, es uno de los reflejos del estilo de funcionamiento de la organización. La transmisión de información entre todos los niveles organizacionales, debe ser fluida facilitando el conocimiento de los objetivos empresariales. Este elemento es básico para poder cimentar unos buenos resultados posteriores.
- *Asunción de la nueva cultura por las personas clave:* No sólo intelectualmente, sino también como comportamiento por parte de todos.
- *Flexibilidad dentro del proceso:* En todos los procesos de cambio es necesario un gradualismo y un continuismo en la organización, hay que estar permanentemente mejorándolo.

⁹ Gráfico 1, en página 50.

- *Coordinación y realimentación*: La misión es mantener vivo y al día el flujo de información mediante la dedicación, empleando los recursos necesarios dentro de los límites que la organización permita.

De este modo, se estará **forjando la nueva cultura** que ayudará a conseguir ese **futuro** (en gráfico 1) a través de la **estrategia** que se haya confeccionado por parte de todos los que forman la organización.

Lo importante es saber qué se puede cambiar, qué se debe cambiar y cómo hacerlo. Sólo la acción continuada, tenaz e inteligente puede dar lugar al cambio.

La Gestión por Competencias, como veremos en el desarrollo de ésta Tesis, contribuye a establecer un alineamiento entre los objetivos de la empresa y el desarrollo de las personas, lo que favorece a todos los procesos de cambio. Además, permite adaptarse mejor a esos cambios facilitándole dicha adaptación, obteniendo de las personas una mayor integración y compromiso con la organización.

2.2.4. La gestión por competencias como pieza fundamental para la estrategia, conocimiento e innovación

El desarrollo del pensamiento estratégico ha estado guiado básicamente por las necesidades y desde la mentalidad de la gran empresa. El esfuerzo de adaptación de la doctrina a contextos distintos ha ocupado un espacio marginal para los investigadores, por ello en la actualidad existe una corriente en auge que propugna el estudio específico de la estrategia en la Pyme.

Las Pyme son dirigidas de modo distinto a la gran empresa en múltiples aspectos, como su organización, su planificación, su proceso de control o su sistema de información y el uso que de ella se hace. La Pyme no necesita además simplificar sus procesos, pues por su propia naturaleza generalmente son ya poco complejos.

La comprensión de los problemas en la estratégica convencional y del grado en que la postura y el proceso estratégico están condicionados por el tamaño ha despertado

la necesidad de una nueva perspectiva, centrada en los factores explicativos del enfoque estratégico predominante en la Pyme y en la propuesta de un proceso estratégico adaptado a sus peculiares circunstancias, particularmente en configuración organizativa y perfil propiedad-dirección¹⁰. Fructíferos ejemplos de esta nueva línea de investigación son trabajos como los de Dean, Brown y Bamford (1998), Churrua, Barrutia y Landeta (1995).

Su punto básico de unión es enfatizar otro grupo de ventajas competitivas extrañas al efecto volumen ligadas directamente a la especificidad de la Pyme. Desde esta óptica, se sostiene que la Pyme tiene diversas oportunidades de competir con eficacia y eficiencia con la gran empresa, mediante el desarrollo de proyectos estratégicos propios. En especial, merecen resaltarse un conjunto de nuevos modelos de empresa surgidos a partir de los 80, sustancialmente la Teoría de la Estrategia basada en la Gestión por Competencias de Hamel y Prahalad (1994) y la Teoría de los Recursos y Capacidades¹¹, que han empezado a bosquejar una nueva Teoría de la Competitividad¹² más ajustada a la realidad empresarial caracterizada por la coexistencia, dentro de la misma actividad, de Pyme y grandes empresas.

¹⁰ Una revisión amplia de esta literatura en D'Amboise y Muldowney (1988).

¹¹ Esta corriente teórica nace o es reconocida como tal a partir del trabajo de Birger Wernerfelt en el año 1984, aunque sus orígenes más remotos corresponden a Penrose (1959).

¹² Teoría de la Competitividad: Basada en la coexistencia entre Pyme y grandes empresas en la realidad empresarial que da una nueva visión al enfoque teórico de análisis de la competitividad basado en la relación entre tamaño de empresa y ventaja competitiva.

Teoría de la Competitividad de la gran empresa: a medida que el tamaño crece, por la mayor disponibilidad de recursos, existe una mayor probabilidad de que la empresa desarrolle estrategias de diferenciación.

Teoría de la Competitividad de la Pyme: Se sostiene en la amplia evidencia empírica aflorada por la investigación académica sobre el incumplimiento de la predicción teórica de la ventaja incontestable del modelo de gran empresa, por la existencia de abundantes excepciones a la hipótesis de relaciones directas entre tamaño y eficacia. La Pyme debe obtener ventajas competitivas de otras fuentes distintas a la escala de producción y tamaño.

La Teoría de la Competitividad de la Pyme ha discutido el planteamiento teórico de la gran empresa como modelo organizativo ideal, al constatar que existe una base significativa para cuestionar la solidez de las ventajas que inicialmente se habían atribuido a la gran empresa en diversos ámbitos.

Para Bueno (1996; p. 35), la estrategia de las empresas las define cómo:

El modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta a qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser.

Esta definición explica su propuesta de relación entre los objetivos y valores (cultura), su estructura de organización y negocios y el entorno de la misma y aunque con otro tipo de enfoque viene a proponer lo mismo que Schein (1988; p. 65), la necesidad de adaptar la empresa y el entorno, lo que llama “las cuestiones de adaptación externa”:

las cuestiones externas tienen que ver con la definición que el líder y el grupo dan a su entorno y la manera como entiende sobrevivir en el mismo.

Siguiendo con Bueno (1996; p. 520), lo que domina el sistema cultural o cultura de la organización, formado por la misión, visión y filosofía o comportamiento de la empresa (valores), es el que actúa como elemento de socialización organizativa de modo que motiva al grupo humano hacia la consecución del plan estratégico:

así la cultura estratégica de la empresa aparece como un elemento de cohesión y de impulso de la dirección estratégica.

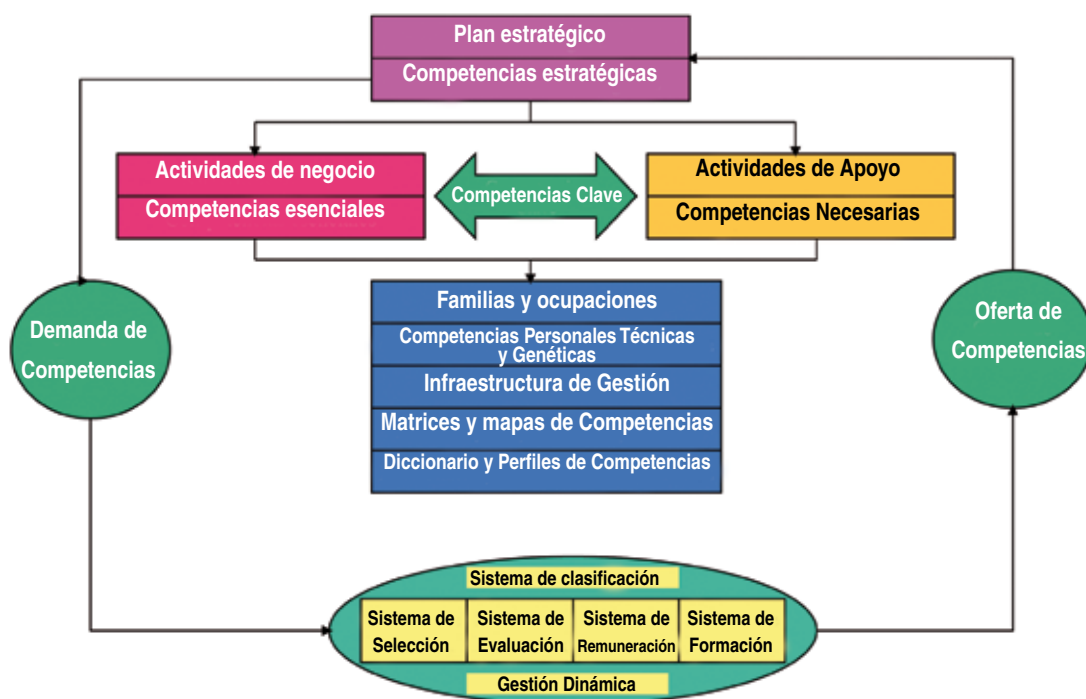
El impulso de la estrategia, de las políticas de integración e identificación del conjunto de la empresa son necesarias para alcanzar los objetivos económicos y, por tanto, estos deben ser recogidos en los objetivos fijados por la empresa y en las políticas de recursos humanos.

Partiendo de la definición de la misión, de los valores y del modelo estratégico de la organización, la dirección de recursos humanos podrá centrarse en el diseño e

implantación de programas que apoyen la consecución de los objetivos empresariales.

A la hora de diseñar un plan estratégico, la dirección de recursos humanos necesita saber qué características deberán tener las personas, a corto, medio y largo plazo, para poder responder, eficaz y eficientemente, a los cambios que se produzcan en sus trabajos, como consecuencia de la evolución futura de la empresa para conseguir sus objetivos. En este sentido, el gráfico 5 representa cómo partiendo de la reflexión estratégica se demandarán unas competencias que las personas deberán tener y que unido a las competencias clave de la empresa se definirá el modelo de Gestión de Competencias basado en sus perfiles competenciales, competencias y herramientas necesarias para la gestión del mismo.

Gráfico 5. Gestión estratégica de recursos humanos basada en las competencias



Fuente: Elaboración propia, basado en el proceso de generación de competencias, Tea Cegos 2003.

Es más, la evolución de las empresas hacia las estructuras flexibles, con el desarrollo de las nuevas tecnologías, ha llevado a que, por ejemplo, los trabajos repetitivos se

hayan automatizado, reduciéndose, en gran medida, los que realizan las personas.

Pero, además, el sistema más habitual de organización del trabajo hoy día se basa en equipos, la mayoría de ellos multiprofesionales, que cambian y adaptan su estrategia, dentro del marco definido por la empresa, en función de las exigencias de los clientes y de las maniobras de la competencia.

La solución a la necesidad de procesos y lenguajes que favorezcan la flexibilidad, parece estar en las competencias. Las competencias se pueden agrupar en inventarios, de forma que los equipos y los trabajadores individuales puedan utilizarlos para describir su trabajo. Por tanto, el enfoque de competencias facilita no sólo la adaptación a los cambios producidos, sino la previsión de los que se van a presentar y, como consecuencia, facilita la adopción de un enfoque estratégico. Éste es el modo mediante el cual los profesionales de recursos humanos pueden centrarse en el trabajo estratégico de la empresa y concentrarse en los cambios de cultura y en el diseño, planificación y puesta en marcha de los programas de recursos humanos, que doten de valor a la dirección.

Resumiendo, los principales cambios que ha producido la adopción del enfoque de competencias, en la gestión de recursos humanos son:

- Paso de un análisis de los trabajos por separado y de manera aislada, a una descripción de las competencias que necesita la organización para conseguir sus objetivos.
- Los análisis como una parte del proceso de planificación estratégica. El enfoque de competencias permite relacionar rápidamente los requisitos que debe cumplir el personal con las necesidades de la empresa.
- Asunción por parte de los expertos en recursos humanos de su verdadero papel estratégico, al centrar su trabajo en la preparación de las organizaciones para que, ellas mismas, puedan llevar a cabo las operaciones del día a día, apoyándose en los modelos de competencias.

- Disposición de las competencias por parte del trabajador como el recurso del que dispone para llevar a cabo, eficaz y eficientemente, su trabajo, para prever los cambios y para adaptarse a los mismos; en suma, para producir resultados.
- La sencillez de los modelos basados en las competencias, no los resta de rigor y validez. Asimismo, las herramientas de aplicación deben ser sencillas, de forma que faciliten la comprensión y utilización por todos los empleados de los programas de recursos humanos.
- La importancia de todos los trabajadores para la organización, por lo que los programas de desarrollo de las competencias deberán involucrarlos y afectarlos.
- La transparencia de todos los programas, procedimientos e instrumentos de gestión de recursos humanos basada en competencias. De esta forma, todos los empleados conocerán los resultados que se espera que obtengan y las competencias que se consideran importantes.

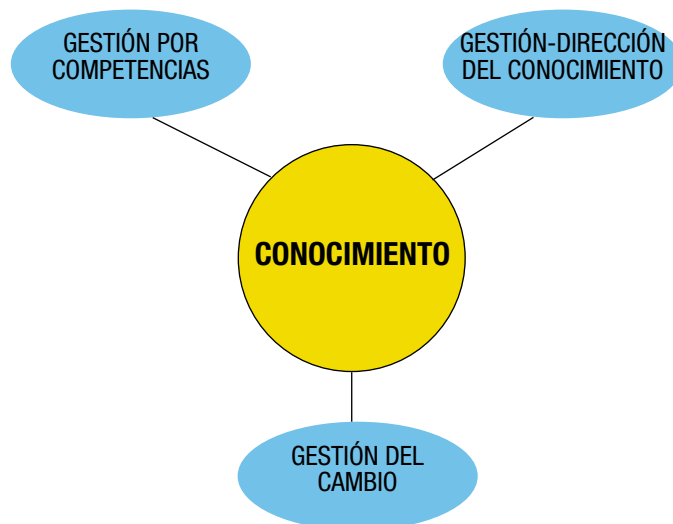
Según Bueno y Morcillo (1997), las empresas, en sus planteamientos estratégicos, no tendrán que alejarse de sus competencias, pero tampoco deberán dejar de asimilar todos los nuevos **conocimientos e innovaciones** que surjan en su entorno. En este mismo sentido Csikszentmihaly (1998), habla de “la tensión permanente entre retos y cualidades”. Por otra parte Leonard-Barton (1992), habla de “Capacidades Dinámicas”, que define como la “habilidad de integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas de acuerdo al entorno cambiante”. Asimismo Teece, Pisano y Shuen (1997), se refieren a las “Capacidades Dinámicas”, diciendo que dichas capacidades toman en consideración los recursos de la empresa que generan, de manera regular, para facilitar la adaptación de la empresa al entorno cambiante en el que está inmersa.

El conocimiento, como activo estratégico fundamental que permite a las empresas no sólo sobrevivir, sino también superar a la competencia. El conocimiento por su propia naturaleza es una fuente de ventajas competitivas que lo hace un recurso estratégico pero, además, la posesión de este activo debe complementarse con el desarrollo de determinadas capacidades de gestión del mismo que logre el sostenimiento de la ven-

taja competitiva y es aquí donde la Gestión por Competencias, como herramienta de gestión, puede ayudar a esa gestión eficaz. Igualmente consideramos el conocimiento como un intangible que incide en el valor de la empresa en el mercado, y por tanto, es capaz de contribuir en sus resultados.

Por tanto, en ese conocimiento adquirido o por adquirir desempeña un papel importante la Gestión por Competencias como soporte y guía. La relevancia del conocimiento no reside únicamente en su posesión, sino también en las habilidades para desarrollarlo, transformarlo y utilizarlo. Estas habilidades no son sino el resultado del aprendizaje que se desarrolla en el seno de la organización y, por ello, el aprendizaje puede y debe ser considerado como una capacidad organizativa crítica para sostener, de forma permanente, la consistencia entre las exigencias del entorno y los activos de conocimiento. La Gestión por Competencias, en este sentido favorece la creación de un marco organizativo donde se pueden desarrollar las habilidades de sus miembros y contribuye a crear conocimiento colectivo.

Gráfico 6. Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, la Gestión por Competencias, junto con un liderazgo y una gestión del cambio, si fuera necesario, generan la creación de una cultura y unas condiciones

favorables para la generación de conocimiento, como se expresa en el gráfico 6.

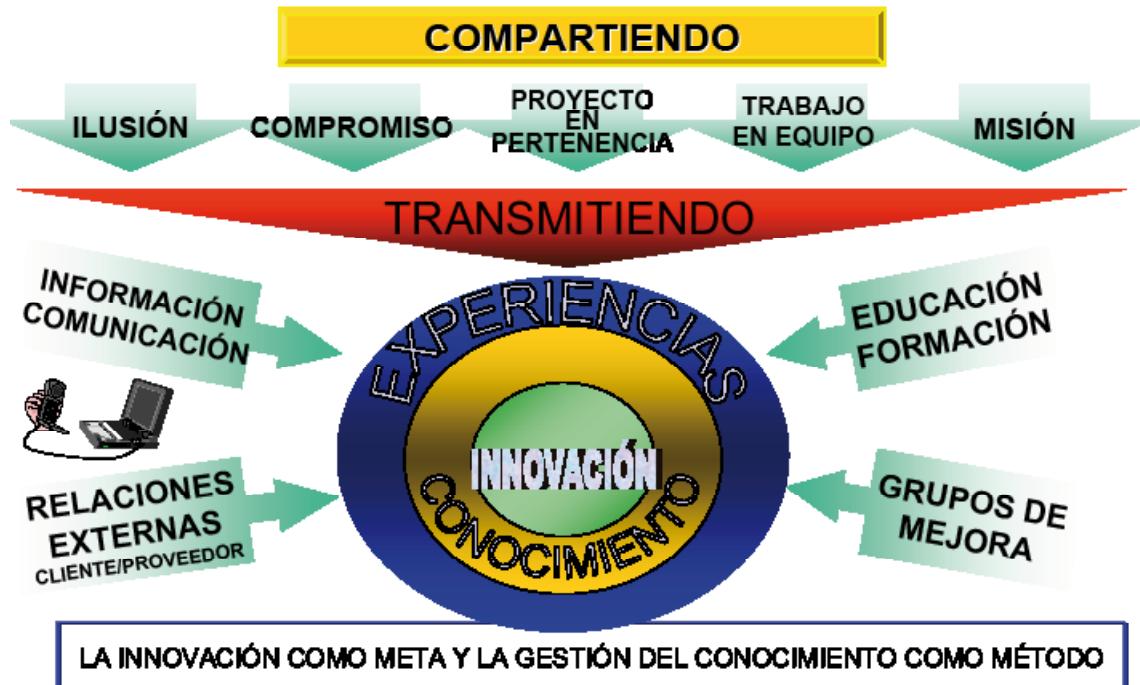
Hemos dicho que el conocimiento es una ventaja competitiva, pero lo es más si genera innovación. La diferenciación vía innovación se ha convertido en la principal arma para poder competir y sobrevivir en un entorno turbulento. Ésta proviene del talento de los profesionales, por lo que es imprescindible detectar a aquellos cuyo conocimiento, unido a ciertas competencias pueda llegar a convertirles en una pieza clave del éxito de la empresa.

Este talento considerado individualmente puede potenciarse gracias al trabajo en equipo, es decir, la interacción con otros profesionales para participar de sus conocimientos, habilidades, aprender de ellos y aunar esfuerzos para alcanzar objetivos superiores generando capacidades.

El gráfico 7, expresa cómo podemos generar un clima de innovación dentro de las organizaciones compartiendo misión, estrategia, valores, trabajo en equipo, etc, y una transmisión adecuada, esencialmente de los líderes, junto a otros factores externos podemos generar un clima de innovación dentro de las organizaciones.

Gráfico 7. La innovación como gestión del conocimiento

Innovación: es la introducción de nuevas ideas o métodos en la manera en que algo es hecho o ejecutado
Gestión del conocimiento: aunar el conocimiento de todo el personal para convertirlo en un activo de la empresa



Fuente: Elaboración propia

De ese conocimiento que todas las personas van adquiriendo y que de manera conjunta forma parte del valor de la empresa, nacen nuevas experiencias que generan nuevos conocimientos y que a su vez son innovaciones que vuelven a formar parte del nuevo ciclo del conocimiento y de las experiencias.

Por ello, las organizaciones que “aprenden a aprender” deben hacer un esfuerzo, por otro lado muy rentable, en atraer, retener y desarrollar a las personas con talento (para lo cual se deben conocer las competencias personales que les son propias), dada la cultura corporativa y la estrategia formulada y seleccionada, para conseguir que los profesionales competentes den lo mejor de sí mismos (confianza y compromiso), a través de las competencias organizativas (un proyecto de empresa compartido y coherente en el día a día) y mediante la adecuada utilización de las competencias tecnológicas con el fin de favorecer la creación de valor en beneficio de los clientes.

También podemos decir, que no se debe caer en el error de dejar en el olvido ese conocimiento, o experiencia práctica, debido a una gestión inadecuada. Este aspecto tiene especial relevancia, ya que en los últimos años hemos asistido a una renovación de plantillas, sustituyendo a las personas de más edad por jóvenes con titulaciones académicas recientes. Esto ha supuesto la “academización del trabajo industrial”, pero al mismo tiempo una pérdida de memoria histórica para las organizaciones.

La innovación es una gran herramienta de competitividad, ya sea técnica, organizativa o comercial, que permite a la empresa poder “ir por delante”, buscando constantemente oportunidades y soluciones a los problemas que van surgiendo.

Este “ir por delante” va a tener, en muchos casos, un significado técnico. No obstante, para que la innovación técnica sea posible, es necesario que, en un plano organizativo y personal, la empresa cuente con una serie de competencias tales como las habilidades, los conocimientos y la actitud para mantener esa postura (Bueno Campos, 1996), desde el convencimiento de que “nunca se llega”, que el cambio y la necesidad de innovación van a ser permanentes.

Por ello, se aboga por esa “Empresa Innovadora” en cuyo seno se crea conocimiento, entendiendo esta creación como una acción dinámica dirigida al estudio y la investigación de los procesos productivos y de los principales componentes intervinientes en dicho proceso, así como de sus resultados. Es decir, empresas orientadas a la creación de conocimiento con el propósito, no sólo de desarrollar procesos o productos diferenciados, sino de adelantarse en la búsqueda de oportunidades y soluciones a los problemas y necesidades que puedan surgir.

A modo de conclusión, es importante resaltar que la Gestión por Competencias se muestra como una herramienta necesaria para lograr una adecuada gestión del conocimiento y de la innovación, dentro de un marco estratégico adecuado.

2.2.5. Core competences o competencias esenciales

Para Fernández (1993) las expresiones “competencias esenciales”, “capacidades básicas” o “competencias distintivas”, son diferentes denominaciones del mismo concepto, es decir de aquellas capacidades que soporta la ventaja competitiva. Sin embargo, en ocasiones es necesario distinguir los conceptos de *competencia distintiva* y *competencia básica*. Entendiendo por competencia distintiva aquella que la organización realiza mejor que sus competidores (Selznick, 1957; Ansoff, 1965; Hofer y Schendel, 1978), o para Andrews (1987) sería aquello que la empresa realiza especialmente bien. La competencia básica, se utiliza el término para distinguir las capacidades que son fundamentales para el resultado de la empresa y para su estrategia de aquellas que no lo son.

Para Bueno y Morcillo (1997), las competencias esenciales están compuestas por tres elementos o componentes básicas distintivas: unas de origen tecnológico (en sentido amplio: saber y experiencia acumulados por la empresa); otras de origen organizativo (procesos de acción de la organización); y otras de carácter personal (actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización). De la combinación de estas competencias básicas distintivas se obtiene la competencia esencial. Por tanto, el objeto de la Gestión por Competencias es buscar la “competencia esencial” como combinación de las “competencias básicas distintivas”, ya que, es la encargada de analizar la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva. Siendo ésta la resultante de dichas “competencias distintivas”, es decir, de lo que quiere ser, lo que hace o sabe, y lo que es capaz de ser y de hacer la empresa, en otras palabras, la expresión de sus actitudes o valores, de sus conocimientos (básicamente explícitos) y de sus capacidades (conocimientos tácitos, habilidades y experiencia).

Para Mamolar (2001), las *competencias esenciales* son habilidades corporativas básicas que ayudan a entender el éxito de diferentes organizaciones en orden a comercializar y distribuir sus productos y planificar sus políticas de venta o de gestión hacia el cambio.

Otros autores como Valverde (2001), definen las *competencias esenciales* son la interacción dinámica entre diferentes conocimientos, habilidades dentro de un marco contextualizado.

Según Hamel y Prahalad (1990; p. 82), el término *competencias esenciales* es utilizado para hacer referencia a estas capacidades fundamentales¹³. Estas poseen cierto carácter de exclusividad, es decir no son generalizables a todas las organizaciones y proporcionan una base para entrar en nuevos mercados. Las definen como:

las cualidades intrínsecas del grupo empresarial que lo impulsa al éxito económico; estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización, específicamente cómo coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología en las empresas del grupo y en los productos finales.

Además, agregan que las competencias esenciales son la comunicación, la participación y un profundo compromiso para trabajar a través de los límites de la organización. Las competencias esenciales no disminuyen con el uso, aun cuando el conocimiento sí se debilita por no usarse; por lo tanto, las competencias son el pegamento que une la existencia del negocio.

Así pues, las competencias esenciales no solamente estudian la visión de recursos humanos, sino que añade una perspectiva más global, teniendo en cuenta el entorno donde ejerce su actividad la organización. Tiene en cuenta la cultura de la organización, la estrategia de empresa y los valores que se encuentran dentro de la “cultura deseada”, con las siguientes características:

- Permiten el acceso potencial a una mayor cantidad de mercados, ampliando la influencia y la capacidad de la organización y la de sus empleados.
- Contribuyen a los beneficios que percibe el cliente en el producto, facilitando una mayor visión tanto al empleado que asesora al cliente como a la satisfacción de éste en términos de calidad.
- Es difícil la imitación del modelo, ya que es la fusión de tecnologías indivi-

¹³ Son aquellas capacidades que soportan la ventaja competitiva, aquello que la organización realiza mejor que sus competidores.

duales y habilidades de producción y ejecución, por lo que la empresa debe encontrar aquellas competencias y características que más se adecuen no solo a los puestos de trabajo, sino a la misión, visión y estrategia, y mercados a los que se dirige.

Esta teoría se centra en la necesidad de fusión entre los aspectos macroeconómicos que rodean la empresa con las políticas de competencias. De esta manera, analizaremos detenidamente variables como el entorno, la cultura, el clima, la misión y objetivos de la organización detectando las competencias que más se ajustan a estos factores.

Para ello seguiremos una ruta lógica:

- Seleccionar las competencias profesionales adecuadas a su misión en función del entorno y la estrategia empresarial de cada organización.
- Analizar la organización para valorarla bajo este nuevo prisma.
- Planificar las acciones empresariales (selección, formación, etc.) que de este análisis se deriven.
- Actuar en consecuencia.

Por otro lado, es necesario hacer un análisis de las personas que conforman la organización y determinar aspectos tales como:

- *Hard Competences*: Determinar los conceptos académicos y profesionales del sujeto. (formación, idiomas, actividad que va a desarrollar, conocimientos específicos, etc.).
- *Soft Competences*: Aspectos actitudinales adecuados para realizar con excelencia esta labor. (adaptación al entorno, capacidad de aprendizaje, autoconfianza, orientación a resultados, etc.).

Bajo el enfoque anteriormente expuesto, una gestión del área de recursos humanos fundamentada en las competencias exige un proceso constante de revisión de los perfiles profesionales, en base a los contenidos de los puestos y a las necesidades de la empresa.

Las competencias esenciales de la empresa representan la combinación estratégica de varios elementos: Las competencias individuales descritas anteriormente en sus aspectos “hard” y “soft”, los factores empresariales también “hard”, que son los equipamientos técnicos y las no tangibles “soft” que son la cultura de la empresa, la estructura.

Según Hamel y Prahalad (1994), una competencia esencial debe reunir los siguientes rasgos:

- *Colectiva*: Debe ser extrapolable a cualquier unidad, dirección o departamento dentro de la organización. Así, se debe distinguir entre aquellas competencias que dan un valor añadido a un departamento de la organización y que generan un aporte al negocio, y aquellas que realizan esta función pero son aplicables a toda la organización.
- *Institucionalizada*. Debe ser asumida por parte de la alta dirección, mandos intermedios y empleados como una característica que diferencia a la empresa, que forma parte consustancial de su funcionamiento y segmentación en el mercado. Dentro de un entorno competitivo, las competencias esenciales también deben ser percibidas por los elementos que completan el proceso empresarial, como los proveedores, clientes, consumidores y organizaciones públicas.
- *Inimitable*. Las competencias esenciales se crean como una herramienta que establezca diferencias con cualquier organización competidora, aunque se establezcan en un mismo nicho de mercado y posean una operativa similar.
- *Duradera*. Una competencia esencial debe configurarse con criterios temporales enmarcados en políticas estratégicas a medio y largo plazo. De otra forma, la competencia se establece como duradera y estable y puede ayudar en la consecución de los objetivos propuestos.

Las competencias esenciales, podemos decir que son los conocimientos y habilidades compartidas por todas las unidades de negocio de la organización y son el resultado de la integración y consonancia de las competencias de las distintas unidades.

Para concluir como hemos visto a lo largo de este apartado, factores clave para el cambio, las competencias esenciales pueden integrar todos aquellos factores clave necesarios para que una organización empresarial, independientemente de su tamaño, pueda obtener unas ventajas competitivas sostenibles en el tiempo:

- 1.- Bajo el enfoque de la cultura. Las competencias esenciales surgen a través del análisis de las competencias esenciales, por un lado, de la estrategia, por otro y de los elementos culturales. Del análisis de la cultura podemos analizar las formas de trabajo actuales y hacia dónde quiere dirigirse la organización. De éste análisis obtendremos descripciones sobre la cultura de la organización de una gran importancia en la aceptación y mantenimiento de cualquier modelo de competencias por parte de la organización.
2. Bajo el enfoque de estilos de dirección. La Gestión por Competencias otorga a los directivos y mandos intermedios un papel muy activo, que exige la transformación hacia un directivo líder capaz de comunicar la necesidad del cambio, de adaptarse a nuevas situaciones y saber identificar las competencias esenciales de la organización.
3. Bajo el enfoque de gestión del cambio. Las competencias contribuyen a establecer un alineamiento entre los objetivos de la empresa y el desarrollo de las personas, lo que favorece a todos los procesos de cambio.
4. Bajo el enfoque de análisis de estrategia a partir de conceptos como conocimiento e innovación. Las competencias esenciales de una organización pueden impulsar la generación de nuevos negocios desarrollados en base a las capacidades actuales de la organización, como por ejemplo la generación de “spin offs”¹⁴ de base tecnológica basados en las competencias esenciales (conocimiento e innovación). Estos spin-offs se centran en el desarrollo de

¹⁴ Spin-off, termino anglosajón que se refiere a un proyecto nacido como extensión de otro anterior o una empresa nacida a partir de otra.

un negocio que implica: un elevado carácter innovador, actividades, productos y servicios que requieren un conocimiento altamente cualificado; actividades de I+D, etc.

5. Por último la implantación de competencias definidas en su vertiente corporativa a través de la unión entre competencias esenciales y competencias individuales.

2.2.6. Visión de futuro

Las organizaciones en las que se trabajará en el futuro serán todavía más “planas” que las actuales. Las tradicionales relaciones jerárquicas serán sustituidas por grupos de trabajo que adquieren mayor responsabilidad y poder. La información estará al alcance de todos y no sólo sobre las mesas de los que ocupan la “cima estratégica” de la organización. La carrera profesional será, cada vez más, una secuencia de diferentes responsabilidades y no una sucesión de diferentes títulos de puestos que representan una escalada hacia lo más alto.

Las personas trabajarán en grupos, dentro de las organizaciones a su vez constituidas por agrupamientos, que no estarán relacionados con el nivel de dirección por medio de las tradicionales líneas jerárquicas. (Quinn Mills , 1991).

La organización del futuro se creará en torno a las personas. Se dará mucha menos importancia a los puestos de trabajo como elementos esenciales de las organizaciones. Esto quiere decir que se empezará a poner un mayor interés en las competencias de las personas. Si se utiliza a las “personas” como elementos para crear las organizaciones, éstas se formarán en torno a “lo que esas personas aportan”, en otras palabras: sus Competencias.

Se hace necesaria una gestión de los recursos humanos basada en el concepto de las competencias requeridas para el éxito en los “papeles o roles” (y no en los puestos de trabajo) más integrada que la que hoy en día observamos en las organizaciones.

Las innovaciones técnicas modifican la combinación de capacidades directivas y profesionales, así como el propio marco de trabajo, ya que las tareas más triviales han sido absorbidas por procesos automatizados. El resultado de todo ello es la necesidad de un mayor porcentaje de profesionales altamente capacitados.

Se está originando una transformación debido a la creciente competitividad global, la individualización, el impacto de la tecnología de la información o la conciencia ecológica; para ello es necesario “adecuar” las competencias disponibles a las metas de la empresa, en un marco que evoluciona rápidamente.

2.3. RELEVANCIA DE LAS COMPETENCIAS

La estructura organizacional de las empresas ha ido evolucionando, a medida que las características del mundo del trabajo han cambiado. Este cambio ha sido necesario para mantener y mejorar su competitividad en un ambiente y en un mercado cada vez más agresivos.

Los cambios en la estructura organizacional han tenido importantes consecuencias al ir encaminadas a facilitar una mayor autonomía a los trabajadores. La rapidez en la toma de decisiones y la flexibilidad son aspectos básicos a la hora de responder a las necesidades de los clientes, que se han convertido en el centro de toda la actividad de la empresa.

A causa de estos cambios, también se ha modificado la gestión de las personas que conforman la organización. Estas personas se han convertido en el principal recurso competitivo de la misma.

El paso de las estructuras burocráticas y piramidales a las flexibles ha producido, también, importantes cambios en la composición y funciones de los niveles estratégico, funcional y operativo de las empresas.

De esta forma, ganan importancia los sistemas de trabajo en equipo. La información pasa a ser propiedad de todos los empleados de la organización, utilizándose la tecnología de la información en todos los niveles de la empresa. Debido a que los

trabajadores deben ser polivalentes, el aprendizaje se introduce como sistema, convirtiéndose la formación en la función más importante dentro del área de gestión de recursos humanos.

Todas las organizaciones utilizan algún tipo de capital o activo para crear valor, siendo los más utilizados:

- El Capital Financiero.
- El Capital de Clientes.
- El Capital Humano.

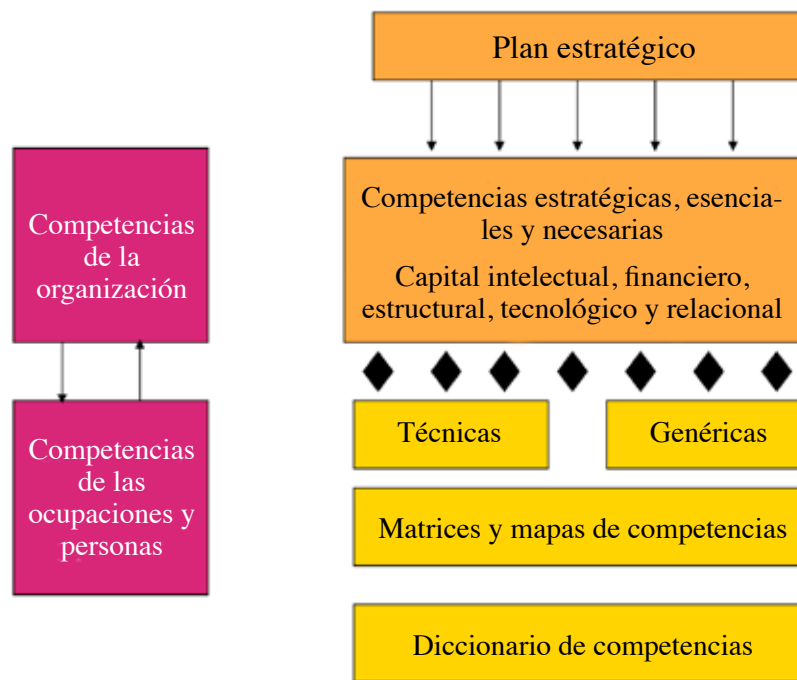
El capital humano es hoy, posiblemente, el recurso más importante. Las organizaciones que adquieren y utilizan su capital humano más eficazmente que sus competidores crean mayor valor para sus accionistas.

Optimizar el capital humano significa expandir los conocimientos, habilidades y capacidades de cada empleado, es decir sus competencias, y hacerlo en línea con los objetivos de negocio. Por otro lado, exige ser capaces de extraer al máximo el conocimiento de los empleados y diseminarlo por toda la organización.

2.4. EL PROCESO DE DEFINICIÓN Y DETECCIÓN DE COMPETENCIAS

Este proceso debe iniciarse con un análisis del plan estratégico con objeto de identificar las competencias de la empresa (estratégicas, necesarias y esenciales) que ésta deba poseer.

Gráfico 8. Proceso de definición y detección de competencias



Fuente: Elaboración propia basado en Tea Cegos (2001)

Este análisis de identificación debe hacerse desde la perspectiva de un todo, pensar en la empresa como una suma de distintas aportaciones a la que será completada con aportaciones profesionales que aporten competencias que den lugar a resultados exitosos.

Una vez detectadas las competencias de la empresa debemos analizar las que realmente posee. Para ello analizaremos toda la organización para ver cuáles verdaderamente posee, en que grado y cuáles deben desarrollarse. Las podemos agrupar e incluso formar un diccionario de competencias.

Un modelo de gestión de personas basado en competencias, como hemos visto anteriormente, debe asegurar:

- Su alineamiento con la estrategia de la empresa, de forma que los diferentes sistemas de gestión, cuando se apliquen a las competencias, estén referidos y soportados en el plan estratégico.
- Una gestión integrada, de forma que los sistemas no actúen de manera independiente, sino interrelacionada generando sinergias.

- Un funcionamiento sistemático que facilite la integración, de forma que las entradas y salidas de cada sistema se interrelacionen con el resto.
- Una estructura de módulos o sistemas que faciliten la consecución de los objetivos en la gestión de las personas.

Queremos subrayar que desarrollar e implantar un sistema de Gestión por Competencias es laborioso y requiere la colaboración de todos los implicados en la organización resultando crítica esta implicación para avanzar en el proyecto.

2.5. RESUMEN Y CONCLUSIONES

Las organizaciones sometidas a la imperiosa necesidad de progresar y desenvolverse en entornos cada vez más complejos, buscan conceptos y formas nuevas de funcionamiento. Pero no podemos olvidar que se desenvuelven en un ecosistema social que les influye y que a su vez, estas influyen. Por ello, su progreso dependerá en buena medida del ritmo de los cambios que acontecen.

Cuando la empresa está inmersa en la innovación y el cambio permanente, las normas culturales tienen que reorientarse cambiando el estilo de dirección que impulsa la empresa hacia múltiples procesos gerenciales y nuevas estructuras organizacionales. Sin embargo, el lograr un compromiso firme de los empleados con la organización necesita de, cambios en la forma de percibir y realizar las actividades, en la manera de conducirse y de concluir las acciones de los trabajadores y de la organización en general.

En este intento muchas organizaciones fracasan en sus nuevos programas al apresurarse en la aplicación de técnicas y métodos para medir y evaluar sin que antes todos sus actores tengan conciencia del cambio filosófico y sus conceptos fundamentales. En este sentido el aplicar la Gestión por Competencias a todas las actividades de la organización nos lleva a adquirir una coherencia interna que nos habilita para gestionar el cambio cultural.

Las organizaciones son mucho más eficaces cuando son capaces de gestionar el cambio. Fomentar la competencia de gestión del cambio se ha convertido incluso en un objetivo estratégico para muchas organizaciones.

Las personas en una organización que se considera competente al cambio son capaces de definir sus puestos de trabajo en relación con el cambio, valorando su capacidad de cambio como una de las principales responsabilidades.

Podemos decir que la competencia de gestión del cambio es la capacidad de una organización para reaccionar a los cambios y gestionarlos con éxito una y otra vez. Debe penetrar en cada parte de la organización, y debe ser evidente en todos los niveles, especialmente en la gerencia y en los empleados de primera línea. Cuando estos carecen de la habilidad necesaria para aplicar los cambios, no están en condiciones de pasar con éxito estas habilidades al siguiente nivel de los empleados.

Cuando toda la organización haya interiorizado su papel en el cambio y desarrollado las habilidades necesarias para ello podremos decir que han interiorizado la **competencia de gestión del cambio** y esto significará que la organización es mucho más eficaz.

Hoy en día es imposible hablar de planes detallados de muy largo plazo y que no se modifiquen, ya que la realidad nos lleva a justarnos a cada paso. Pero sí necesitamos tener una visión como elemento guía de nuestras decisiones, una idea clara y definida de qué es lo que queremos para nuestra empresa, que nos ayude a mantener firme el timón en la tormenta de la hipercompetitividad. Esto es, el planteamiento estratégico. El enfoque de competencias facilita no solo la adaptación a los cambios producidos, comentado anteriormente, sino la previsión de los que se van a acontecer y, como consecuencia, facilita la adopción de un enfoque estratégico.

Las empresas en sus planteamientos estratégicos deben de gestionar los nuevos **conocimientos e innovaciones** que surjan de su entorno, como activos estratégicos fundamentales y además la dirección de recursos humanos deberá participar en el diseño e implantación de programas, como la Gestión por Competencias, que apoyen la consecución de los objetivos empresariales recogidos incluso en sus políticas internas.

La empresa aprende haciendo. Los trabajadores aprenden de la experiencia. Si la empresa es capaz de gestionar mejor el proceso de aprendizaje, puede aumentar su eficiencia. El aprendizaje en la organización va más allá de la capacitación, y desarrollar estas estrategias de aprendizaje es uno de los aspectos más importantes de la gestión del conocimiento.

El conocimiento convenientemente administrado, y dirigido, termina creando valor. Y una parte importante de ese valor es la **innovación**.

La innovación no es ni una elección ni un valor añadido, es el camino que conduce a la competitividad. Para conseguir que una organización innove constantemente, hay que disponer de una estructura que lo facilite.

Sin innovación no hay tecnología y sin tecnología no hay progreso. Cuando se habla de tecnología hay que referirse al conocimiento aplicado.

Para alcanzar una posición ventajosa necesitamos generar permanentemente ventajas competitivas dinámicas que evolucionen, que sean incluso difíciles de imitar o seguir. Esto se logra definiendo claramente nuestras **competencias esenciales**, o **core competences**, combinadas con una buena gestión del **conocimiento e innovación**.

Muchas organizaciones no son conscientes de sus competencias esenciales, sin embargo, intuitivamente, actúan en base a las mismas.

El análisis riguroso de las competencias esenciales de una organización, pueden impulsar la generación de nuevos negocios desarrollados en base a las capacidades actuales de la organización.

Las competencias esenciales de la empresa son las que soportan a los procesos clave de la misma, constituyendo la verdadera clave de su competitividad. Es importante para las empresas conocer cuáles son los soportes de competitividad para establecer acciones que permitan aprovechar mejor las competencias esenciales actuales y establecer las medidas para desarrollar nuevas capacidades que se intuyen necesarias para el futuro.

Las competencias esenciales son, en muchas ocasiones, el resultado de la combinación de diferentes factores que, en su conjunto, proporcionan una ventaja competitiva. No son cualificaciones o tecnologías discretas, si no un conjunto de ellas.

Si las organizaciones se crean en torno a las personas, dichas organizaciones se formarán en torno a lo que las personas aporten, es decir a sus **competencias**.

Será necesaria una gestión de los recursos humanos basada en el concepto de las competencias requeridas más integrada que la que suelen tener hoy en día las organizaciones. Éste es el modo mediante el cual los profesionales de recursos humanos pueden centrarse en el trabajo estratégico de la empresa y concentrarse en los cambios de cultura y en el diseño, planificación y puesta en marcha de los programas de recursos humanos, que doten de valor a la dirección.

Una vez vistas las claves que nos ayudan a cambiar el enfoque de los recursos humanos apoyado en la Gestión por Competencias, en el siguiente capítulo profundizaremos en el concepto de competencia, los distintos enfoques y haremos una serie de reflexiones-debate sobre las competencias que nos ayudarán a entender mejor el marco teórico.

CAPÍTULO 3

Concepto, corrientes teóricas, enfoques, reflexiones y debate sobre las competencias

- 3.1. Introducción
- 3.2. Concepto y definición de competencia
 - 3.2.1. Definición de competencia
- 3.3. Corrientes teóricas internacionales
 - 3.3.1. Conductista
 - 3.3.2. Funcionalista
 - 3.3.3. Constructivista
 - 3.3.4. Otros enfoques, corrientes
- 3.4. Evolución de la Gestión por Competencias
 - 3.4.1. Enfoque de la teoría de Recursos y Capacidades
 - 3.4.2. Enfoque de las competencias profesionales
- 3.5. Reflexiones y debate al enfoque de competencias
 - 3.5.1. Sobre el concepto de competencia
 - 3.5.2. Sobre las competencias en el ámbito académico
 - 3.5.3. Sobre las competencias en la gestión de las organizaciones
 - 3.5.4. Sobre la universidad y la empresa
 - 3.5.5. Sobre las competencias en las Pyme
- 3.6. Resumen y conclusiones

CAPÍTULO 3

Concepto, corrientes teóricas, enfoques, reflexiones y debate sobre las competencias

3.1. INTRODUCCIÓN

El concepto de competencias ha generado en los últimos años gran variedad de enfoques y perspectivas, muchas veces en función de quién escribe sobre las mismas o bien porque cada uno parece intentar establecer su propia taxonomía o incluso atribuir determinados orígenes a las mismas. Pero lo que sí es cierto es que ha tenido un creciente desarrollo tanto teórico como práctico, sobre todo en la última década y que ha originado argumentos para todos los gustos, dependiendo en cada caso del periodo de tiempo considerado así como de su enfoque y perspectiva indicados anteriormente.

En el desarrollo del presente capítulo describiremos diversos conceptos y temas de interés que ayuden al establecimiento de un marco teórico, que sea suficiente para respaldar la presente investigación además de permitirnos entender la lógica de la gestión de recursos humanos por competencias.

En este capítulo veremos el origen del concepto, las distintas definiciones de competencias de los autores que consideramos de mayor interés, así como diferentes corrientes teóricas internacionales y enfoques de las competencias.

Por último haremos una serie de reflexiones con el fin de generar debate sobre las competencias y la gestión de las mismas en diferentes ámbitos.

3.2. CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE COMPETENCIA

El primer uso del concepto lo encontramos en el trabajo de Platón (Lysis 215 A, 380DC). La raíz de la palabra es “Ikano”, un derivado de “iknoumai”, que significa llegar. El antiguo griego tenía un equivalente para competencia, que es “ikanótis”. Se traduce como la cualidad de ser ikanos (capaz), tener la habilidad de conseguir algo, destreza.

En el latín, en la forma de *competens* que era concebido como el ser capaz y fue permitido por la ley/regulación, y en la forma de *competentia*, entendido como la capacidad y la permisión.

En el siglo XVI el concepto estaba ya reconocido en inglés, francés y holandés; en la misma época se data el uso de las palabras *competence* y *competency* en la Europa occidental.

Desde el punto de vista de la Lengua Española define el vocablo competencia entre otros como “aptitud o idoneidad” que es el más acertado desde el punto de vista que queremos estudiar. Etimológicamente, el concepto de “competencia” y “competente” provienen del latín “competentia” y “competens”, respectivamente.

Según el análisis realizado por Prieto en el prólogo del libro “*la gestión por competencias*” de Levy-Leboyer (2003), el término “*competencia*” es para él un concepto polisémico, tan polivalente como sugerente que en algunos casos puede generar disonancias entre quien expone y quien capta el mensaje transmitido, que son acentuadas según las distintas lenguas que hablan los expertos de recursos humanos en el seno de la Unión Europea. En el entorno laboral, y en la lengua castellana, identifica seis acepciones de las cuales sólo dos están relacionadas de forma directa con los recursos humanos que son: Capacitación y Cualificación. Ambos se relacionan con el concepto de competencias y en este sentido Capacitación es utilizada por los responsables de los recursos humanos para destacar el grado de preparación, saber hacer, los conocimientos y pericia de una persona como consecuencia del aprendizaje. En el sentido de

Cualificación hace referencia a si un candidato muestra las cualidades que se atribuyen como pertinentes para el puesto de trabajo.

En el estudio desarrollado por Rychen y Salganik (2004) se reconoce la dificultad de sistematizar las formas en las que se emplea el término y las corrientes bajo las que se interpreta. Sin embargo, para estos autores las palabras *competence* y *competency* parecen las más adecuadas, usando *competence* para referirse al concepto (es decir, modelo de competencia-desempeño) y a su teorización, así como al nivel de cierta habilidad o competencia (esto es, la competencia de una persona para leer, o para las matemáticas). Usan *competency* para referirse a una exigencia particular que una persona puede o no tener (es decir, la *competency* para unirse a un grupo y funcionar como parte de él).

El concepto de competencia puede considerarse complejo, por su capacidad de aglutinar existiendo términos muy cercanos que, en la práctica, muchas veces se utilizan como sinónimos sin serlo. Podemos considerar términos afines, entre otros, destreza, habilidad, actitud experiencia personal, etc. Las competencias mantienen elementos comunes a otros conceptos sin identificarse con ellos totalmente.

El concepto de competencia tiene una amplia historia, por ello no es sorprendente que ser profesionalmente competente, ser suficientemente capaz y poder desempeñar ciertas tareas, hayan sido una aspiración a lo largo de los tiempos.

A la hora de explicar el concepto de competencia, nos debemos remontar a desde los años setenta hasta las aportaciones vigentes en nuestros días. No obstante queremos señalar que en la última década el entorno académico va abandonando equivocadamente, disminuyendo, reduciendo sus investigaciones como demostraremos en las conclusiones de la investigación.

3.2.1. Definición de competencia

La idea de competencias se ha ido configurando a través de distintos autores cuyas aportaciones han dado lugar al concepto.

Parsons (1949), elaboró un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de *Achievement vs Ascription*, valorar a una persona por la obtención de unos resultados concretos vs valorarla por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria (Resultados vs Buena Cuna).

Atkinson (1958), lograba demostrar de una forma estadística la utilidad del dinero, como un incentivo concreto que mejoraba la producción, cuando este incentivo estaba ligado a unos resultados específicos.

Por otra parte, McClelland (1973), propuso una nueva variable para poder entender el concepto de motivación: *Performance /Quality*, valorando el primer término como la necesidad de logro (Resultados Cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (Resultados Cualitativos).

Con este enfoque, David McClelland se planteó como objetivo conseguir determinar los mecanismos o niveles de necesidad que mueven a los mejores empresarios, managers, etc para ser capaces de:

- Seleccionar a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de conseguir el éxito.
- Formar a las personas en estas actitudes, para que con posterioridad pudieran desarrollarlas y así sacar adelante sus proyectos.

Para McClelland, el reto era el de encontrar respuesta a esta pregunta **¿Si los métodos tradicionales de medición de la aptitud no sirven para predecir la actuación en el trabajo, qué método servirá?** (McClelland quería llevar a cabo una investigación para descubrir las variables que sirviesen para predecir la actuación en el trabajo, y que no estuviesen sesgadas, o fuesen menos sesgadas, por factores de raza, sexo o socioeconómicos.). Los pasos que dio fueron los siguientes:

- Establecer muestras representativas: unas personas con un rendimiento claramente superior, y una muestra de contraste

- McClelland y Dayley (1972), desarrollaron una técnica, la *Behavioural Event Interview* (BEI) (Entrevista de Incidentes Críticos), en la que se combinaba el método de incidencia crítica de Flanagan (1954), y las pruebas del Thematic Apperception Test (TAT) (Test de Apercepción Temática) que McClelland había desarrollado durante treinta años de estudios sobre la motivación (McClelland, 1987). Mientras que Flanagan se interesaba en identificar los elementos de tarea de los puestos de trabajo, McClelland se interesaba por las conductas de las personas que hacían un trabajo con éxito.

La BEI, en esencia, pedía a la persona que pensaran en varias situaciones importantes en el trabajo en las que las cosas salieron bien o mal; luego se le pedía que describiera esas situaciones, narrándolas con todo detalle y respondiendo a preguntas tipo.

- Finalmente analizaron temáticamente transcripciones literales de las BEI, tanto de las personas que habían triunfado en su trabajo como de las que no lo habían logrado, a fin de detectar las características que diferían entre ambas muestras; en general, conductas que mostraban los encuestados de actuación superior y que estaban ausentes en los de actuación media. Normalmente estas diferencias temáticas se traducían a unas definiciones codificables objetivas, que se podían interpretar de forma fiable por diferentes observadores.

El paso del concepto de competencias al ámbito empresarial tuvo lugar con el artículo publicado por McClelland en 1973, “*Testing for competence rather than intelligence*”, en el que hace una crítica a los test tradicionales como canales de medir el éxito profesional futuro. Para él el concepto tradicional de inteligencia, en las evaluaciones psicológicas durante décadas, no predice el éxito profesional. No solo critica este concepto, sino que expone una nueva metodología de trabajo y valoración para obtener la predicción del éxito profesional. Lo que ciertamente distinguía, según este autor, a los mejores era un conjunto de características que iban desde los rasgos de personalidad, las motivaciones estables o los valores personales, que se reflejaban en pensamientos, emociones y comportamientos que podía medirse y desarrollarse.

A partir de este concepto crea un nuevo planteamiento de evaluación, que en un principio está relacionado con los procesos de selección, pero que más adelante extenderá al resto de las políticas de recursos humanos dirigiéndose hacia una gestión integral.

A través de sus investigaciones pudo concretar que lo que distinguía el desarrollo profesional eran una serie de características como valores personales, rasgos de personalidad y motivaciones que podían medirse a través de unos comportamientos observables.

Sin embargo, a pesar de realizar un planteamiento inicial, en el artículo mencionado anteriormente, no establece unas verdaderas bases conceptuales y un desarrollo metodológico, lo que origina durante años distintas definiciones y controversia hasta la aparición del libro publicado por Boyatzis (1982) *“The Competent Manager: a model for effective managers”* donde afirma que una competencia: ***es una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta.***

Boyatzis, en su trabajo, se refiere básicamente a las competencias de los directivos y propone distinguir entre las “competencias umbral”, que todos los directivos deberían poseer a un nivel mínimo, y las “competencias superiores”, que son las que caracterizan al 10% de los mejores mandos.

En la definición de Boyatzis, destacan tres aspectos importantes:

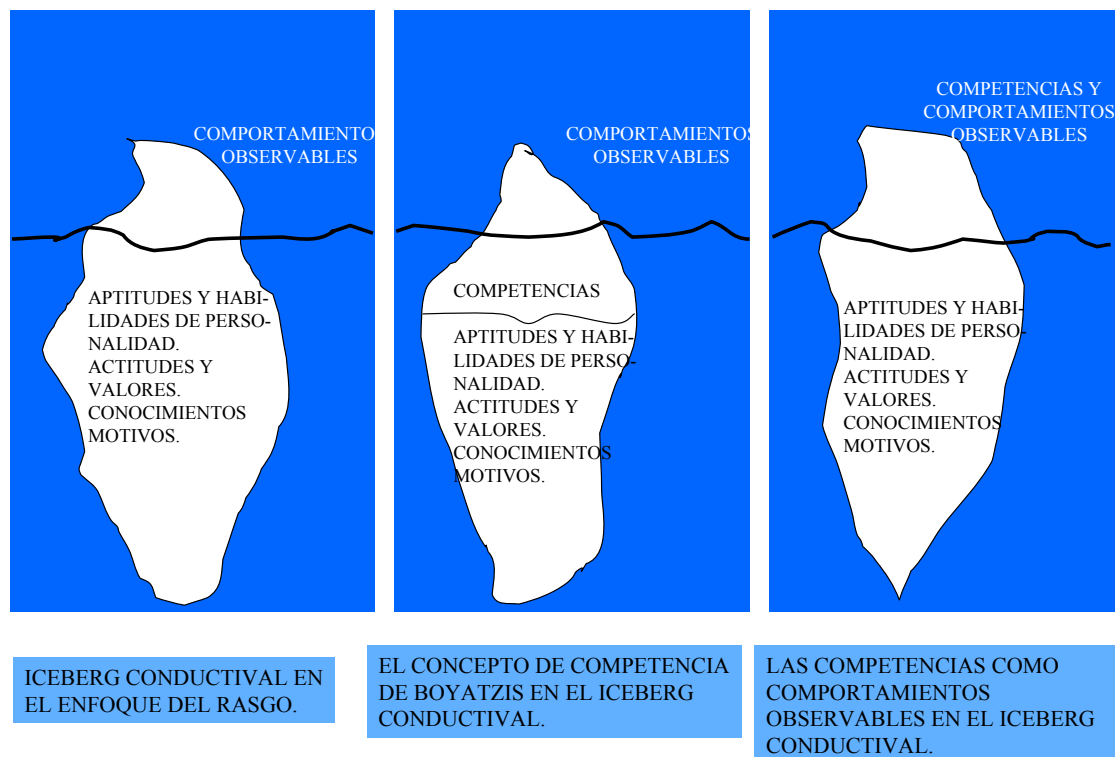
- **Característica subyacente:** La competencia se considera que es una característica personal que subyace, que determina, los comportamientos que se llevan a cabo. En este planteamiento, las competencias no se evalúan a través de test o exámenes de conocimientos, sino a través de los comportamientos que lleva a cabo la persona.

De esta forma, en este planteamiento, las competencias al ser características personales que subyacen a los comportamientos, se considera que se agrupan en cinco grandes grupos (Mitrani, Dalziel y Suárez de Puga ,1992):

- **Motivos:** Se consideran que son las necesidades o formas de pensar que impulsan u orientan la conducta de una persona; como, por ejemplo, el motivo al logro.

- **Rasgos de personalidad:** Es la predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado; por ejemplo, tenacidad, autocontrol, etc.
 - **Actitudes y valores:** Es lo que la persona piensa, valora, hace o está interesada en hacer; por ejemplo, orientación al trabajo en equipo.
 - **Conocimientos:** Tanto los técnicos, como los referidos a las relaciones interpersonales que posee la persona; por ejemplo, conocimiento del mercado, de los productos, etc.
 - **Aptitudes y habilidades:** Capacidad de la persona para llevar a cabo un determinado tipo de actividad; por ejemplo, razonamiento numérico, etc.
- **Organización concreta:** Las competencias que exige cada organización dependerá de sus valores, su cultura, su misión y su estrategia; por ello, aunque se encuentre una competencia con el mismo nombre, en dos organizaciones distintas, no se puede suponer que dicho nombre esté representando lo mismo.
 - **Puesto de trabajo:** Al igual que se ha explicado al hablar de las organizaciones, cuando se trata de puestos de trabajo diferentes, no se puede suponer que una competencia, aunque tenga el mismo nombre, signifique lo mismo al ser exigida por dos puestos distintos.

Gráfico 9. Iceberg conductual



Fuente: Elaboración propia, basado en Spencer & Spencer (1993); Pereda y Berrocal (1999).

Pereda y Berrocal (1999; p. 77), matizan la definición de Boyatzis señalando que la competencia constituye *“un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta”*. La diferencia con la anterior definición es:

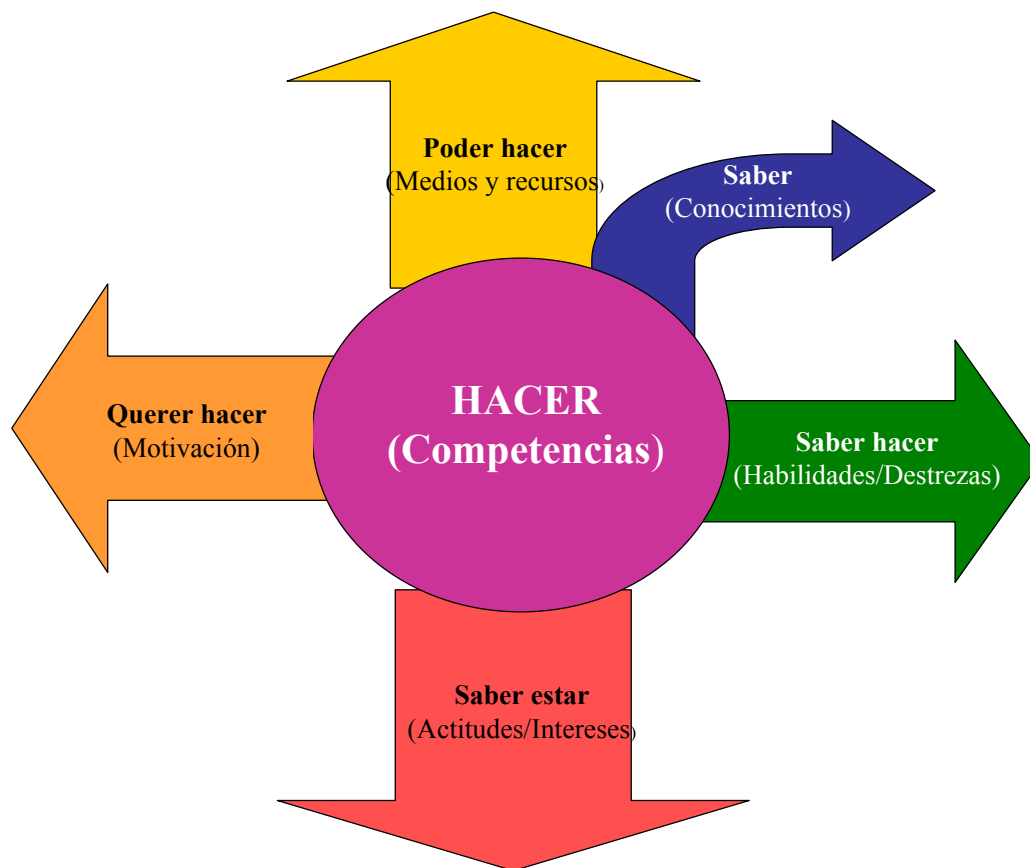
- **Comportamientos observables:** En lugar de hablar de “características subyacentes”, se habla de “comportamientos observables”. Estamos refiriéndonos directamente a la parte visible del “iceberg”. Ahora bien, para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencias del puesto, es preciso que en ella estén presentes una serie de componentes:
 - **Saber:** El conjunto de conocimientos que permitirán a la persona realizar los comportamientos incluidos en la Competencia.

- **Saber hacer:** Que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo. Se refiere a *habilidades y destrezas*.
- **Saber estar:** No basta con hacer eficaz y eficientemente las tareas incluidas en el puesto de trabajo; es preciso, también, que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización, en general, y de su grupo de trabajo en particular. Se refiere a **actitudes e intereses**.
- **Querer hacer:** Además de todo lo anterior, la persona deberá querer llevar a cabo los comportamientos que componen la competencia, en este caso, se refiere a aspectos **motivacionales**.
- **Poder hacer:** No se refiere a las personas, sino a las características de la organización. Se refiere a que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.

Cada comportamiento incluido en una competencia se produce por el efecto conjunto de los cinco componentes explicados anteriormente. Por tanto, como afirman Le Boterf, Barzucchetti y Vincent (1993), las competencias se definen y enumeran dentro del contexto laboral en el que deben ponerse en práctica, por lo que una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aisladas, sino la unión integrada de todos los componentes en el desempeño laboral.

Aunque se puedan conocer la naturaleza precisa de las interacciones que se producen entre los distintos factores para dar lugar a cada comportamiento concreto en cada situación, sí podemos utilizar las evaluaciones de los mismos para conocer el potencial de cada persona para llevar a cabo los comportamientos. De esta forma, se conocerán los puntos fuertes y débiles de cada persona que tenga que llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencias de su puesto, por lo que se podrá actuar de forma adecuada para reforzar sus puntos fuertes y ayudarle a superar las debilidades.

Gráfico 10. Componentes de las competencias



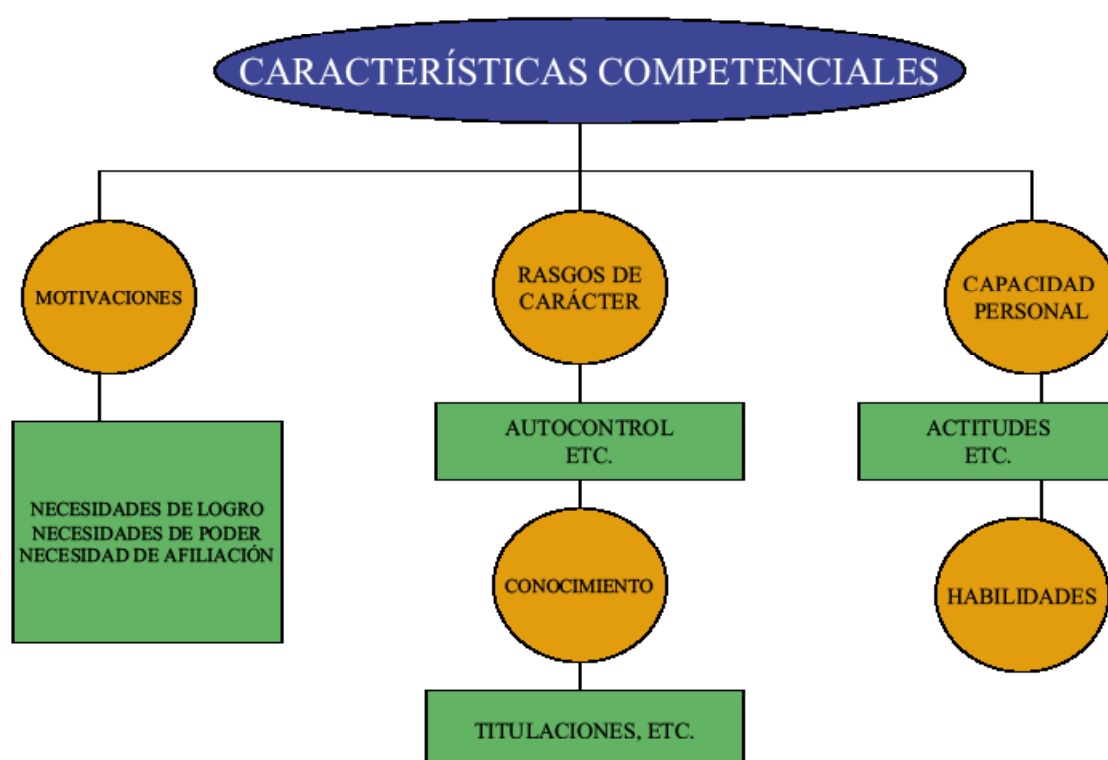
Fuente: Santiago Pereda y Francisca Berrocal (1999)

Otros autores como Lyle M. Spencer y Sigén M. Spencer (1993; p. 9), definen las competencias como: *unas características personales latentes que mantienen una relación causal con un criterio de desempeño eficaz o superior en un trabajo o situación*. Además, definen cinco tipos de características competenciales:

- Motivaciones, que determinan el comportamiento de las personas hacia determinado tipo de acciones: necesidad de logro (Motivación para conseguir objetivos retadores); necesidad de poder (Motivación para orientar o influir en otros); necesidad de afiliación (Motivación para mantener buenas relaciones con los demás).
- Rasgos de carácter, que justifican los tipos de relaciones ante determinadas situaciones.

- Capacidades personales, aspectos relacionados con las actitudes, valores y la autoimagen.
- Conocimientos.
- Habilidades, capacidad para realizar determinado tipo de actividades físicas o mentales.

Gráfico 11. Características competenciales



Fuente: Elaboración propia, basado en Spencer & Spencer (1993)

Añaden un nuevo elemento como es la idea de que parte de las competencias se encuentran subyacentes y parte observables. Así las destrezas, habilidades y conocimientos serían competencias visibles y fácilmente medibles.

Otros autores como Woodruffe (1993; p. 31) la define como: *una dimensión de conductas abiertas y manifestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente*. Es

decir, todo aquel conjunto de patrones de comportamiento que una persona necesita para desempeñar un puesto de trabajo de manera eficiente.

Por otra parte Levy Leboyer (2003; p. 54) define las competencias como: *repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que les hace eficaces en una situación determinada*. Afirma que a pesar de su carácter impreciso (y a veces variable) según las personas que lo utilizan, el concepto de competencia se ha impuesto en la literatura sobre gestión empresarial, al tiempo que un número cada vez mayor de empresas elaboran sus propios sistemas de Gestión por Competencias.

Según Levy-Leboyer, a la pregunta: “¿Qué son competencias?”, en su análisis hace las siguientes apreciaciones:

- Dependen del marco de la empresa en el que son elaboradas y por lo tanto utilizadas.
- No pueden desarrollarse si las aptitudes requeridas no están presentes.
- Se refieren a tareas o situaciones de trabajo y a la regulación de la que es capaz el operario en el entorno de su trabajo y de su actividad.
- Están vinculadas:
 - A una tarea o a una actividad determinada.
 - A un conjunto de actividades.

Para ella la aproximación mediante las competencias consiste en abordar esta doble taxonomía de las personas y de las tareas por medio de la descripción de los comportamientos reales, frente a problemas profesionales concretos.

Por otro lado, las competencias constituyen un vínculo entre las misiones que hay que llevar a cabo y los comportamientos puestos en práctica para hacerlo, por una parte, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria, por otra.

Las competencias representan, pues, un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas.

Para finalizar podemos decir que en los últimos años se han realizado gran diversidad de definiciones del concepto de competencias, algunas de ellas:

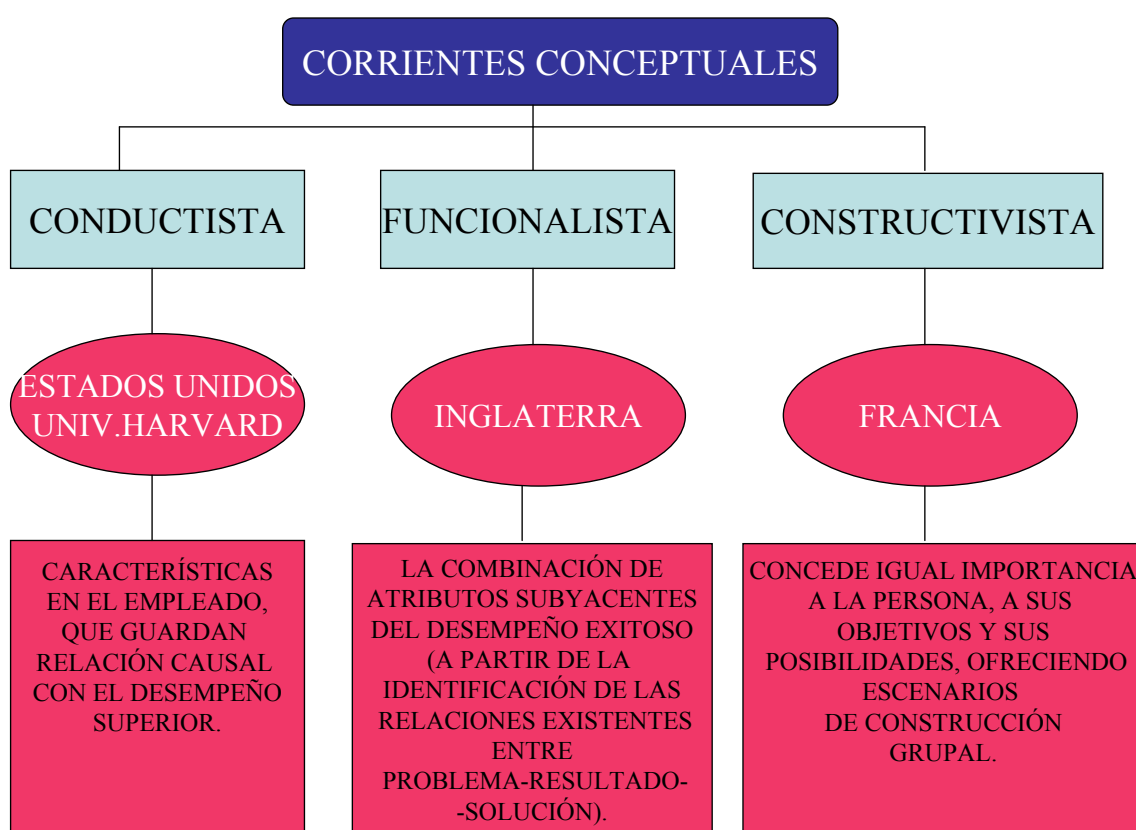
- *Conocimientos, habilidades y/o conductas transferibles al contexto específico de la organización (Arnold y McKenzie, 1992; p. 243).*
- *Las características personales que posibilitan unos resultados superiores en un puesto, organización y cultura dadas (Fernandez, 1995; p. 49).*
- *Conjuntos de características personales y conocimientos que confieren a las personas la capacidad para desempeñar las funciones correspondientes a su ocupación, de manera satisfactoria en relación a los objetivos y estrategia de la organización en la que se encuentren (Llopart y Redondo, 1997; p. 137).*
- *Comportamientos que los empleados con desempeño superior exhiben más consistentemente que los empleados con desempeño promedio (Klein, 1996).*
- *Aquellas características personales que incluyen conocimientos (saber), aptitudes (saber hacer) y actitudes (querer hacer) y hacen que una persona tenga éxito en una empresa con su estrategia y cultura específica (Cantera, 1999; p. 48).*
- *Características de las personas que tienen relación directa con la actuación de éxito y el rendimiento en el trabajo. En sentido amplio se componen de conocimientos, habilidades, motivos, rasgos de carácter, actitudes y comportamientos (Arráiz, 2000; p. 6).*
- *Un conjunto integrado de conocimientos, habilidades, motivos y rasgos que un individuo puede desplegar de forma organizada en relación con una actividad o conjunto de actividades dentro del marco organizativo (Mamolar, 2001; p. 21).*

- *Son una construcción, a partir de una combinación de recursos, conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente que son movilizados para lograr un desempeño(Le Boterf, 2001; p. 52).*
- *Son un rango de cualidades (qualities) y capacidades (capacities) que son consideradas crecientemente como importantes para la educación superior. Incluye habilidades de pensamiento (razonamiento lógico y analítico, solución de problemas, curiosidad intelectual), habilidades de comunicación efectiva, trabajo en equipo, y capacidades para identificar, acceder y gestionar el conocimiento y la información; atributos personales como la imaginación, la creatividad y el rigor intelectual; y valores como la ética práctica (deontología profesional), persistencia, tolerancia e integridad. Esta colección de cualidades y capacidades tan diversas se diferencia del conocimiento profesional específico y las habilidades técnicas tradicionalmente asociadas con la educación superior. (Hager y otros, 2002; p. 3).*
- *Son un conjunto organizado de estructuras de conducta que responden a un entorno real en el marco profesional global y que pueden medirse con fiabilidad y permiten pronosticar el desempeño de una persona en un puesto de trabajo (Massot y Feisthammel, 2003; p. 200).*
- *Conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación (Fernández, 2005).*
- *Son un saber hacer complejo, resultado de la movilización, integración y educación de conocimientos, habilidades y actitudes utilizados eficazmente en diferentes situaciones. (Villardón, 2006; p. 60).*
- *Una actuación originaria de la persona que integra su ser y sus saberes en la capacidad de enfrentarse a contextos de incertidumbre resolviendo con éxito sus demandas (García-San Pedro, 2009; p. 78).*

3.3. CORRIENTES TEÓRICAS INTERNACIONALES

Existe una diversidad conceptual de criterios y proyecciones sobre el término “competencias”. En este sentido las tendencias culturales, contextos de origen, racionalidad organizacional que lo soporta y paradigmas de los autores darán distintas interpretaciones a este término, tal y como se muestra en el gráfico siguiente.

Gráfico 12. Corrientes conceptuales de Competencias



Fuente: Elaboración propia, basado en Benavides (2002)

Acorde con lo anterior se distinguen tres corrientes que surgen en Europa y Estados Unidos, que darán lugar a diferentes formas de entender la Gestión por Competencias y a posteriores clasificaciones y aplicaciones. Estas corrientes parten de fundamentos distintos que explicamos seguidamente.

3.3.1. Corriente Conductista

Su origen se adjudica a las investigaciones realizadas en la Universidad de Harvard, Estados Unidos. Las competencias se conceptúan en términos de *“características en el empleado que guardan relación causal con el desempeño superior”*. De ahí derivan el perfil de competencias bajo el supuesto de que si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad. Centra la competencia en la persona y en sus cualidades. Las definiciones conductistas sobre las competencias clave se centran en la identificación de los factores de éxito en el desempeño de sus colaboradores. Dichas competencias se buscan y se seleccionan por parte de la Dirección General y/o por sus asesores. Se pretende, mediante el condicionamiento de los empleados, establecer una cultura organizacional sustentada en las categorías seleccionadas y proyectadas en el día a día y en cada individuo que forma parte de la organización. Su construcción se apoya en la observación, la evaluación y el reconocimiento con estímulos, pretendiendo “reforzar” las competencias seleccionadas. Su aporte está constituido por las competencias genéricas y su limitación por la relación causal lineal y la generalización.

La corriente conductista está fuertemente relacionada con las presunciones de McClelland según las cuales en cada trabajo algunas personas se desempeñan mucho más eficientemente que otras, utilizando diferentes formas y conductas para realizarlo.

Si la organización no dispone de medidas claras de resultados de un puesto de trabajo, tendrá una dificultad añadida para identificar a las personas generadoras de “rendimiento superior” contra las de “rendimiento normal”.

Es necesario establecer una serie de indicadores observables que actúen como los agentes que “causan” estos rendimientos superiores.

Los autores más destacados de esta tendencia son R.Boyatzis, G. Hamel, C.K. Prahalad.

Como resumen, de la Escuela Conductista podemos decir:

1. Metodología y características:

- La metodología del análisis conductista busca identificar los atributos de los trabajadores con éxito a través de la investigación experimental. En consecuencia, el desempeño efectivo se constituye en el elemento central de la Competencia.
- Las competencias bajo este enfoque son características de fondo de un individuo que guardan una relación causal con el desempeño efectivo o superior del puesto. Desarrollando normas orientadas a resultados con el fin de buscar un óptimo competencial.

2. Aplicación:

- EE.UU aparece como principal representante en la aplicación del modelo conductista.
- En este país destaca el informe de la *Secretary's Comisión on Achieving Necessary Skills* (SCANS), que supera el tradicional ámbito de actuación conductista centrado en las competencias para la gerencia, y se dirige a los trabajadores en general. Este informe pretende identificar y describir las principales áreas de habilidades necesarias para obtener un empleo.

3. Críticas:

- Definición de competencia excesivamente amplia. Lo cual dificulta el consenso sobre qué características de las personas deben ser objeto de análisis.
- Los modelos construidos son históricos, es decir, relacionados con el éxito en el pasado, y poco apropiados para organizaciones que operan en base a cambios rápidos y permanentes.
- La distinción entre competencias mínimas y competencias efectivas no es muy clara y de hecho es simplemente una cuestión de matiz.

La gran diferencia con el análisis funcional que se verá a continuación, es que el análisis conductista parte de la *persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados*, y define el puesto en términos de las características de dichas personas. El énfasis está en el desempeño *superior* y las competencias son las características de *fondo* que *causan* la acción de una persona.

Otra diferencia consiste en que en esta corriente conductista se identifican las características de la persona que causa las acciones de desempeño deseado, mientras que en el análisis funcional la competencia es algo que una persona debe hacer o debería estar en condiciones de hacer.

Desde nuestro punto de vista y con el enfoque en la empresa, pyme o no la corriente conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente su aplicación ha sido a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

Por ejemplo, capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad, adaptabilidad. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones. Por ejemplo, capacidades a demostrar en liderazgo pueden ser: a) plantear objetivos claros; b) estimular y dar dirección a equipos de trabajo; c) tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones; d) identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente; entre otros.

Estas capacidades en la persona son importantes para cumplir con la satisfacción del cliente que demanda la continua adaptación para lograr los cambios requeridos.

3.3.2. Corriente Funcionalista

Nace en Inglaterra, teniendo sus orígenes en los esfuerzos de la Administración Británica por adaptar los sistemas de formación y capacitación profesional a las necesidades del mercado laboral. Desde este enfoque, las empresas son entendidas como siste-

mas sociales abiertos en constante interacción con su entorno pues su funcionamiento depende de sus relaciones con el mercado, la tecnología, las relaciones institucionales y los fenómenos socioculturales, al mismo tiempo que la empresa como sistema integra diferentes subsistemas interrelacionados funcionalmente (Mertens, 1996).

Su orientación se establece en el fenómeno causal, es decir, las competencias se conciben a partir de la identificación de las relaciones existentes entre el problema-resultado-solución.

La competencia se define como “*la combinación de atributos subyacentes del desempeño exitoso*”. Parte del análisis de empleos realizados para determinar las funciones esenciales y los elementos fundamentales implicados para la obtención de resultados y la demostración de la capacidad de desempeño de cada trabajador.

Las competencias son establecidas por trabajadores expertos, quienes elaboran “con conocimiento de causa” el análisis ocupacional y la desagregación de los elementos en los mapas de competencias ocupacionales y gerenciales. Se pretende con ello la determinación de estándares que dan lugar a las *calificaciones ocupacionales nacionales*, (OCU) para Inglaterra, las cuales entran en vigencia para empleos de sectores productivos específicos y de manera generalizada para las entidades del Estado.

En el caso de las empresas e industrias, se pretende una cualificación de competencias por áreas y empleos, hasta obtener una clasificación de ocupaciones y grados de competencia. Las áreas y los grados de competencias dan lugar a la estandarización y sustentan las calificaciones ocupacionales.

Su aporte está constituido por el análisis contextual y el de entidades similares en diferentes contextos, lo cual facilita la internacionalización de las competencias.

De otra parte, los instrumentos utilizados facilitan la gestión hacia los resultados, aunque en su construcción participan únicamente trabajadores expertos, por tanto el método de construcción es excluyente y discriminatorio.

Al no participar la mayor parte de los trabajadores, se limita su lectura a la instrumentación, negando la posibilidad de construcción de la cultura organizacional unificada hacia el logro de resultados deseados y al reconocimiento del sentido laboral.

Como resumen de la Escuela Funcionalista podemos decir:

1. Metodología y características:

- El modelo funcional analiza las diferentes relaciones que existen entre las empresas comparando sus resultados y las habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores. Además, comparando unas con otras para buscar aquellos elementos de habilidades y conocimientos relevantes para la obtención de un resultado o la solución a un problema.
- Cuanto más diversas sean las circunstancias que pueden confirmar las habilidades y conocimientos requeridos por los trabajadores, los resultados del análisis proporcionarán un mayor conocimiento de la función, describiendo productos y no procesos: lo importante son los resultados, no cómo se hacen las cosas.
- Se desarrollan bajo este enfoque normas basadas en resultados, orientando la formación al rendimiento real en el trabajo.

2. Aplicación:

- El caso más representativo de aplicación de un modelo funcionalista es el sistema de cualificaciones nacionales del Reino Unido: las NVQs¹. Se toma como punto de partida el objetivo principal de la organización, y se van identificando progresivamente sub-funciones en base a la relación problema–solución, hasta el nivel de detalle requerido. Es un método de aproximación sistemática que asegura que no se pierdan de vista los objetivos de las actividades.

¹ NVQ: National Vocational Qualification.

- Otros países con modelos de base funcionalista son Australia y Canadá, si bien plantean una orientación modificada que integre los atributos de la persona con el desempeño. Esta concepción integrada significa que la competencia incorpora aspectos de conocimiento, habilidad y actitud aplicados en un contexto de tareas reales y cuidadosamente escogidas que representan un nivel apropiado de generalidad.

3. Críticas:

- La principal crítica es que el análisis funcional solamente verifica qué se ha logrado pero no cómo lo hicieron, circunstancia que dificulta la conexión con los procesos formativos. Países con modelos de base funcionalista como Australia o Canadá, han modificado el enfoque funcionalista del NVQ integrando en sus análisis de competencias la relación existente entre los atributos de las personas y su desempeño laboral (CIDEDEC, 1999).
- Desde nuestro punto de vista y con el enfoque en la empresa, pyme o no la corriente funcionalista refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos, convirtiéndolo en la plataforma de los desempeños mínimos esperados del personal. Los más habituales son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y, de conocimientos asociados.

El análisis funcional puede ser útil para asegurar la calidad en la operación de la persona en situaciones y procesos predeterminados.

No obstante este modelo está limitado por centrarse solo en productos y comportamientos aislados, observados por expertos que si bien pueden lograr la involucración de las personas a los procesos no dejarán de ser acciones impersonales.

3.3.3. Corriente Constructista

El enfoque constructivista tiene su raíz en Francia.

A diferencia de los enfoques conductistas, que toman como referencia para la construcción de las competencias a trabajadores y gerentes más aptos o bien de empresas de alto desempeño, la preocupación de la metodología constructivista incluye, a propósito, en el análisis a las personas de menor nivel educativo.

Esta tendencia facilita la construcción de competencias ocupacionales no sólo a partir de la función que nace del contexto, de la razón de ser y la capacidad de respuesta de la organización, parámetros de corte funcionalista, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y sus posibilidades, ofreciendo escenarios de construcción grupal.

Su aporte es metodológico, considerando que su orientación fundamentalmente se establece con criterios constructivistas participativos. Por tanto, esta corriente está orientada hacia la persona. Considera las competencias como una mezcla indisociable de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica, que son los que capacitan a la persona a ejercer de la mejor manera posible su puesto. Por tanto, las competencias deben desarrollarse *ad hoc* para cada organización, siendo imposible identificar competencias genéricas.

Este enfoque considera que los test de aptitudes, así como los de coeficiente intelectual, son un instrumento predictivo muy importante en la gestión de las competencias.

Los autores más destacados de ésta tendencia son Claude Levy- Leboyer y LeBoterf.

Como resumen, de la Escuela Constructivista podemos decir:

1. Metodología y características:

- El modelo constructivista desarrolla las competencias por procesos de aprendizaje ante disfunciones e incluye a la población menos competente.

- Para que resulte efectivo el sistema formativo, bajo este enfoque, requiere de la participación de todas las personas desde la gerencia a cualquier trabajador, siendo la formación individual encuadrada dentro de la formación colectiva.
- En este sentido, la identificación de las competencias comienza por señalar y analizar las disfunciones propias de cada organización. Por lo tanto, las competencias están ligadas tanto al desarrollo de los empleados como a la mejora de los procesos productivos.
- La definición de la competencia y de su norma se produce al final del proceso, a partir de los resultados del aprendizaje. Orientando la formación hacia una alternancia, es decir, combinando la formación teórica con la formación práctica.

2. Aplicación:

- El modelo constructivista es observado principalmente en Francia. En éste país el reconocimiento de la formación en el lugar de trabajo contribuyó a la creación de los bachilleratos profesionales, que convierten la formación en el trabajo en obligatoria e introducen una verificación progresiva del conocimiento adquirido, sin otorgar tanta importancia a los exámenes.

3. Críticas:

- La principal crítica a este modelo surge de la producción de competencias exclusivamente contextuales, con el carácter reduccionista que ello implica y la atomización y dificultades de relación y validación de competencias que ello conlleva.

Desde nuestro punto de vista y con el enfoque en la empresa, pyme o no la corriente constructivista no define a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

Por ejemplo, en una empresa se hace conciencia entre el personal directivo y operativo, que no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni las técnicas para el predictivo. A la vez que se diseñan estas rutinas y técnicas, las competencias del personal implicadas van emergiendo. Desde esta perspectiva no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora.

Para terminar este punto 3.2. de las distintas corrientes seguidamente presentamos gráfico 13 representativo de las teorías desde el punto de vista de Mertens (1996) y para las competencias laborales. La competencia incluye, en general, a varios tipos de estándares, reproducibles en diferentes contextos (puestos de trabajo; empresas) y que conforman la norma. La norma es entonces un conjunto de estándares válidos en diferentes ambientes productivos. Siguiendo la clasificación de los tres modelos de competencia señalados anteriormente, se derivan los respectivos tipos de normas con características diferenciadas.

Para Hetcher (1992), aunque todas las formas de evaluación de las personas se refieren al empleo de evidencias, cada forma puede tener un propósito diferente. Es el propósito de la evaluación lo que va a diferir la naturaleza y el proceso de evaluación. Por tanto, se trata de recoger suficientes evidencias de que los individuos pueden desempeñarse según las normas específicas.

Gráfico 13. Normas y tipos de competencias

<u>FUNCIONAL</u>	<u>CONDUCTISTA</u>	<u>CONSTRUCTIVISTA</u>
Normas de rendimiento desarrolladas y convenidas por la industria.	Grupos de Competencia desarrollados por investigación basada en excelentes ejecutores.	Competencias desarrolladas por procesos de aprendizaje ante disfunciones y que incluye a la población menos competente.
Normas basadas en resultados (referencia a criterio).	Normas orientadas a resultados (validadas por criterio).	Normas construidas a partir de resultados de aprendizaje.
Normas de Competencia ocupacional (rendimiento real en el trabajo).	Proceso educacional (desarrollo de competencia).	Procesos de aprendizaje por alternancia en planta.
Fijación de rendimientos competentes, convenida sectorialmente.	Especificaciones de rendimiento superior definido por investigación educativa.	Especificaciones definidas por los alcances logrados en planta por los trabajadores.
	Producto: Competencias blandas.	Producto: Competencias contextuales.

Fuente: Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. Leonard Mertens (1996).

Concluyendo la visión de las distintas corrientes podemos decir que los modelos de instrumentación de la competencia laboral que existen a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiere dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización e incluso pueden coexistir varios enfoques a la vez en la organización, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema.

Revisando las prácticas de las empresas líderes en gestión de competencia laboral, se llega a la conclusión que éstas tienden a combinar los diferentes enfoques metodológicos, según la necesidad que se presente. Experiencias de empresas líderes en Inglaterra, país donde institucionalmente más se ha avanzado en la aplicación de la metodología funcional, muestran esta hipótesis. Una encuesta en 1999 entre 196 empresas que aplican una gestión de competencia laboral y que ocupaban en conjunto a más de un millón de personas, reveló que el 63.6 % diseñaron un modelo mixto, donde una parte obedece a un modelo funcional (refiriéndose a las competencias técnicas, aplicadas al nivel operativo) y otra parte a un modelo conductista (generalmente com-

petencias claves que reflejan la cultura de la organización y competencias aplicadas a los niveles de mando); de las empresas restantes, el 23.4 % aplicaban solamente competencias conductistas y el 13.0% solamente competencias técnicas.(Rankin, 2000).

Sin embargo, no somos partidarios de aplicar directamente una norma nacional, que aunque reduce el tiempo del diseño y tiene la ventaja de poder certificar al personal con alcance nacional, conlleva una serie de desventajas:

- La articulación de una norma nacional con los objetivos de la organización no es muy estrecha, quedándose en el mejor de los casos en una vinculación muy general, que al modelo de competencia le resta impacto y reduce su significado.
- La segunda es del orden estratégico que se relaciona con las tendencias en los mercados; a las empresas no les interesa aplicar la misma norma que su competidor, ya que el fondo de la competitividad en los mercados globales radica en la capacidad de diferenciación e innovación.

Por lo que es conveniente hacer un desarrollo en ‘casa’ de las normas porque permite hacer un ‘traje a la medida’, articulándolas a los objetivos y estrategias de la organización. La desventaja es la inversión en tiempo y recursos que significa desarrollar la norma en la empresa. No obstante, en la medida que la capacitación adquiere más importancia en la estrategia del negocio y se transforme en una variable significativa de inversión, implícitamente se está reconociendo que debe haber una relación directa con los beneficios esperados a nivel global de la organización. Por esa razón, las organizaciones y sus directivos insisten en monitorizar la efectividad de la capacitación.

Además, la competencia te puede asegurar que la persona es capaz, pero no asegura que aplicará siempre dicha capacidad, lo que demanda instrumentos complementarios para el seguimiento de la competencia demostrada.

En resumen, el desafío consistirá en no perder de vista el enfoque estratégico es decir, para qué y para quién es el modelo de competencias. Desarrollando un modelo simple y significativo, flexible que trate al recurso humano como personas con sus propias necesidades de desarrollo y que han de coincidir con los objetivos de la empresa.

3.3.4. Otros enfoques, corrientes

Seguidamente describimos otros enfoques sobre la naturaleza de las competencias distintos a los tradicionales comentados anteriormente:

- **Enfoque holístico.** Bajo este enfoque están las investigaciones y trabajos realizados por Bowden (1997), Gonczi (1994,1997) y Hager (1994). Estos autores representan la visión integrativa (en especial Gonczi en sus primeros trabajos) en transición a la perspectiva holística (se destaca el esfuerzo de fundamentación realizado por Hager (1994)). Este enfoque holístico, plantea que una competencia no sólo es un conjunto de aprendizajes significativos, sino que éstos van acompañados de una serie de atributos, valores y contextos. Para Gonczi, este enfoque integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneas, toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo donde tiene lugar la acción, asimismo, incorpora la ética y los valores como elementos del desempeño competente. Una persona competente se define como aquella que posee los atributos (conocimientos, valores, habilidades y actitudes) necesarios para el desempeño del trabajo de acuerdo con la norma apropiada.

Posteriormente Hager haciendo una reflexión desde un punto de vista filosófico, refieren que las competencias tendrán que ser holísticas en ciertos aspectos y atomistas en otros. Indican que existen por lo menos cuatro sentidos importantes en que las normas de competencia integradas son holísticas:

- Integra y relaciona atributos y tareas.
- Las normas de competencia integradas se refleja en el requisito de que las acciones intencionales clave deben presentar el nivel adecuado de generalidad.
- La naturaleza holística de dichas normas de competencia se deben también al hecho de que las tareas (o acciones intencionales) no son distintas ni independientes.

- Las acciones intencionales implican lo que se llama “interpretación situacional”, es decir, la idea de que el profesional toma en consideración los diferentes contextos en que funcionan, lo cual es inherente a las normas de competencia.

Además, para Gonczi y Hager, desde el punto de vista holístico, la competencia integrada, es más que una lista de tareas a desempeñar en un contexto laboral. Agrega dos dimensiones: por un lado se encuentran los atributos del profesional experto (valor agregado al desempeñarse en el trabajo) y por otro, las características del contexto o situación en la que se desempeña el trabajo.

Los autores reconocen que es un concepto en evolución, que integra la crítica y el perfeccionamiento de las formas de actuar aceptadas hoy en día. Este rasgo permite la apertura al cambio, la flexibilidad y un modo de responder a un contexto de incertidumbre. Por último, permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño, la necesidad de prácticas reflexivas, la importancia del contexto y la cultura.

- **Enfoque holístico-reflexivo con énfasis en los resultados.** Cheetham y Chivers (1996) describen un modelo de competencia que intenta conciliar visiones distintas como las que enfatizan los resultados y la propuesta del profesional reflexivo de Schön (1983). Estos autores plantean un enfoque comprensivo y holístico que combina los aportes de los modelos previos con la reflexión, la competencia por excelencia de Schön. A través de las dos elaboraciones, logran un modelo definitivo.

El modelo definitivo representa un avance con respecto a los otros enfoques, y aporta tres cuestiones centrales:

- La primera cuestión hace referencia a una clarificación conceptual: la importancia del contexto de trabajo y del medio laboral para el desarrollo de las competencias. Los autores definen *contexto de trabajo* (context of work) como *la situación particular en la que un aprendiz se le solicita*

actuar mientras que *medio* (environment) hace referencia a las condiciones *físicas, culturales y sociales que rodean a un individuo en el trabajo*.

- La segunda cuestión se refiere a una conceptualización más acotada de la definición de *meta-competencias*: *las competencias que se encuentran por encima de otras competencias*. Los autores también diferencian *super-competencia*: aquella que no necesariamente le concierne al desarrollo de otras competencias, de *trans-competencia*: aquellas que atraviesan y abarcan otras competencias. Por su jerarquía similar, los autores reúnen esta última bajo el nombre de *meta-competencias*.
- La tercera cuestión es el reconocimiento de la “reflexión” como una meta-competencia.

El interés que nos lleva a reseñar este modelo es porque incorpora la reflexión sobre la propia práctica, y el impacto de la personalidad y la motivación. Estos elementos permiten avanzar frente a los enfoques desarrollados hasta ahora.

- **Enfoque fenomenográfico-interpretativo.** La investigación llevada por Sandberg (2000) demuestra que la forma particular de concebir el trabajo delimita ciertos atributos como esenciales y los organiza en una estructura distinta de competencia del trabajo. Uno de sus principales resultados de la investigación es que el cambio en la concepción del trabajo es una forma básica de desarrollar competencias. Consecuentemente, la forma de concebir el trabajo determina qué atributos son necesarios para realizarlo y qué significado adquieren en la actuación laboral.

Lo que logra el enfoque de Sandberg es demostrar que la representación interna de la actuación laboral, influye directamente en el desempeño, lo que la convierte en un elemento que enriquece el constructo de la competencia. El sujeto no se queda en el ámbito de la reflexión basada en el feedback recibido, sino que la modificación en la concepción de su rol profesional promueve una mejora de su competencia. Para esta perspectiva, podríamos

decir que no sólo es un elemento más, sino que se transforma en un elemento prácticamente indispensable en el desarrollo de las competencias y un camino nuevo que se abre al ámbito de la formación.

- **Enfoque relacional-interpretativo.** En este enfoque postulado por Velde (1999) confluyen los autores australianos antes mencionados y las investigaciones de Sandberg. Para esta autora, la concepción de competencia que sostenemos e interpretamos en el lugar de trabajo es vital, puesto que tanto puede limitar el aprendizaje a la ejecución de tareas aisladas, como extenderlo hacia una aproximación más holística, relacional e interpretativa.
- **Enfoque hermenéutico-reflexivo.** En este enfoque la competencia se percibe como *una habilidad para el conocimiento del puesto en práctica en condiciones de reflexión conjunta*. Este enfoque corresponde a la propuesta sobre aprendizaje realizada por Kolb (1984). Proceso mediante el cual se crea el conocimiento a través de la transformación de la experiencia. Plantea un modelo de “estilos de aprendizaje” donde se describen los diferentes mecanismos que posee cada individuo para asimilar la información del entorno. Este modelo distingue cuatro fases: la experiencia, el regreso sobre la experiencia, la formulación de conclusiones y la planificación. Cada una de estas cuatro fases trae consigo una serie de conductas y actitudes propias del método de aprendizaje que serán la base para la adquisición de unas competencias por encima de otras.

3.4. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La base conceptual de la Gestión por Competencias se encuentra en la definición de la empresa como estructura de gestión capaz de valorizar unas competencias específicas generadas por unos recursos y capacidades que la organización controla de manera exclusiva. En este sentido, los aspectos cuantitativos y cualitativos de los recursos y capacidades son los que explican las diferencias de los resultados que las empresas obtienen a lo largo del tiempo.

Para Hamel y Prahalad (1994), siguiendo con la línea anterior señalan que hay que concebir la empresa como una cartera de competencias y preguntarse, dada la cartera de competencias que se denomina, ¿qué oportunidades se está en condición de ser los únicos en explotar?.

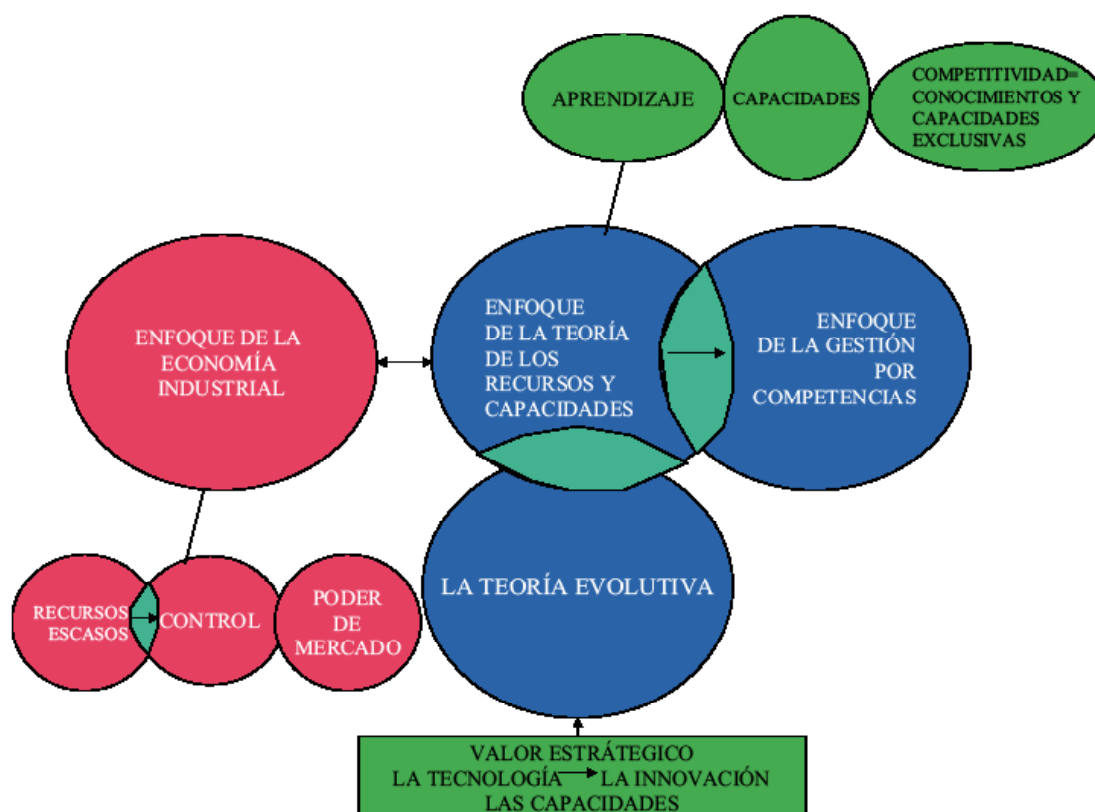
Estos planteamientos ponen de manifiesto que la Gestión por Competencias se inscribe en el marco de la Teoría de Recursos y Capacidades, qué más adelante explicaremos, y que se ha venido fraguando y elaborando durante las últimas décadas.

En este mismo sentido Javidan (1998) dice que para identificar y explotar las competencias de la empresa es necesario que todos los niveles en la organización conozcan bien los conceptos de recursos, capacidades y competencias esenciales. Estos conceptos se pueden jerarquizar en distintos niveles:

- Primer nivel, los **recursos** porque constituyen los inputs dentro de la cadena de valor de la organización.
- Segundo nivel, las **capacidades** se refieren a la habilidad de la empresa para explotar los recursos, y tienen carácter funcional.
- Tercer nivel, las **competencias** que coordinan e integran las capacidades.
- En el último nivel, las **competencias esenciales** como conocimientos y habilidades compartidos por todas las unidades de negocio de la organización y son resultado de la integración y consonancia de las competencias de las distintas unidades.

El siguiente gráfico expresa los distintos enfoques teóricos que han evolucionado desde el enfoque de la Economía Industrial, pasando por el enfoque de los Recursos y Capacidades, la Teoría Evolutiva a la Gestión por Competencias.

Gráfico 14. Enfoques teóricos



Fuente: Elaboración propia, basado en los distintos enfoques

En el enfoque de la Economía Industrial no estudia a la empresa como una unidad uniforme y unívoca ni se enmarca en un contexto genérico que sólo contempla las grandes magnitudes nacionales e internacionales, sino que se inspira en la actitud de un conjunto de empresas (el sector, el grupo estratégico) relacionadas con entornos específicos e interdependientes.

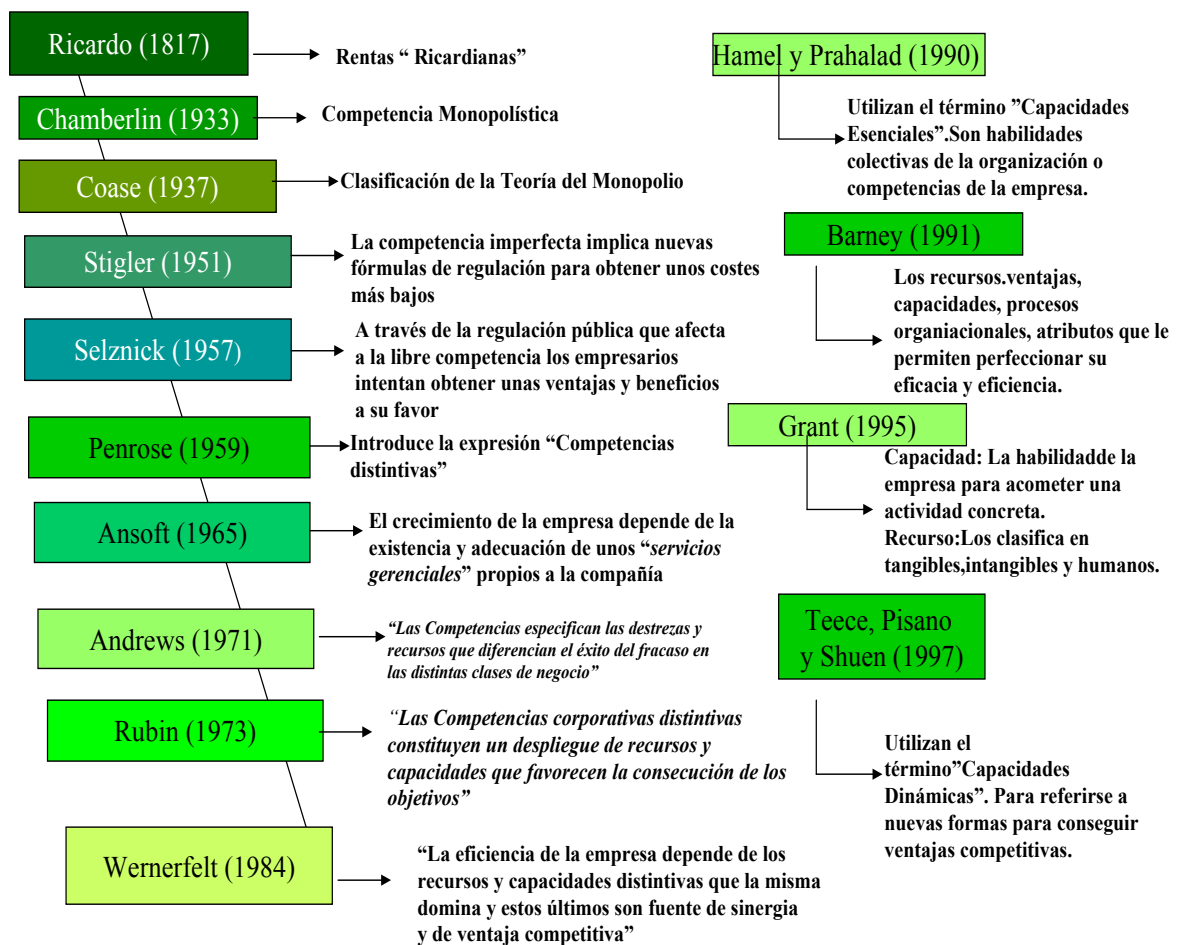
El enfoque de Recursos y Capacidades constituye una nueva línea de investigación de los orígenes intrínsecos de las ventajas competitivas de la empresa. Esta teoría enfatiza la importancia de los recursos y capacidades internos de la empresa, pero en el contexto del entorno competitivo (Collis y Montgomery, 1995). De esta forma, las empresas que emplean sus fuerzas internas para explotar las oportunidades del entorno y neutralizar las amenazas, mientras evitan los puntos débiles, son más propensas a obtener ventajas competitivas que otras empresas no lo hacen (Barney, 1995).

La Teoría Evolutiva, concede un valor estratégico a la tecnología. La considera como un factor endógeno y no exógeno, e indica que las empresas compiten a través de las innovaciones que se obtienen a partir de sus capacidades, y de las oportunidades que aquéllas detectan antes que los competidores.

3.4.1. Enfoque de la teoría de recursos y capacidades

Esta perspectiva de la empresa basada en los recursos surgió con el estudio de Wernerfelt (1984), aunque se reconocen aportaciones en los trabajos de Ricardo (1817), Schumpeter (1934), Selznick (1957), Penrose (1959) otros expresados en el gráfico siguiente:

Gráfico 15. Los antecedentes de la teoría de recursos y capacidades



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de AECA.

Para Wernerfelt (1984), la eficiencia adquirida por la empresa es función de los recursos y capacidades distintivos que la misma controla y éstos son fuente de sinergia y de ventajas competitivas, porque provienen del aprendizaje colectivo y exclusivo de la organización que compite en mercados imperfectos (Precursor de la Teoría de Recursos y Capacidades).

Entre otros antecedentes a la teoría de recursos y capacidades pueden citarse autores como Coase (1937) y Stigler (1951).

Selznick (1957), fue el primero en introducir la expresión “Competencias Distintivas”. Con esta expresión no se trataba de traducir “lo que una empresa puede hacer sino lo que ésta puede hacer especialmente bien”. Añadía que “el esfuerzo realizado en encontrar o crear una competencia que sea verdaderamente distinta puede ser la clave del éxito de una empresa, más aún su evolución futura”.

La gran mayoría de los analistas coinciden en otorgarle la paternidad de las ideas que han permitido desembocar en la Teoría de Recursos y Capacidades a la economista Británica Penrose (1959). Propone que la empresa es un conjunto de recursos productivos, unos de naturaleza física o tangible y otros de naturaleza humana. También señala que los recursos humanos, y los recursos en general, no sólo constituyen un incentivo, sino un límite al crecimiento empresarial.

Ansoff (1965), escribe que “las competencias deben especificar las destrezas, léase capacidades, y recursos que diferencian el éxito del fracaso en las distintas clases de negocio”. Enuncia cuatro tipos de destrezas o capacidades y recursos:

- Las instalaciones y equipos.
- Las destrezas personales.
- Las capacidades organizativas.
- Las capacidades de dirección.

Este autor aborda el tema de las competencias a partir del análisis del concepto de sinergia, que permite entender con facilidad que una adecuada combinación de los recursos

existentes puede producir un resultado superior al obtenido por la simple suma de los mismos. Estas sinergias son el lógico resultado de un buen uso de las habilidades, destrezas, actitudes y creatividad, atesoradas por las personas que componen la organización.

En opinión de Andrews (1971), las Competencias Corporativas o Distintivas “constituyen un despliegue de recursos y capacidades que favorece la consecución de los objetivos”, de lo cual se desprende que los recursos y capacidades son un atributo fundamental de la estrategia.

Para Rubin (1973), un recurso es un conjunto de activos reales y personas. Las personas, mediante sus actitudes, conocimientos y habilidades, rinden unos servicios de primera importancia y son las que se las ingenian para utilizar los recursos de la forma más eficiente e innovadora.

A partir de Wernerfelt (1984) son muchos los estudios teóricos y empíricos que empiezan a analizar la competitividad a partir de los recursos y capacidades, entre los que cabe destacar a Diericks y Cool (1989), Hamel y Prahalad (1990), Grant (1991), Barney (1991), Connor (1991), Nelson (1991), Schoemaker (1992), Mahoney y Pandian (1992), Hall (1992, 1993), Amit y Schoemaker (1993) y Peteraf (1993).

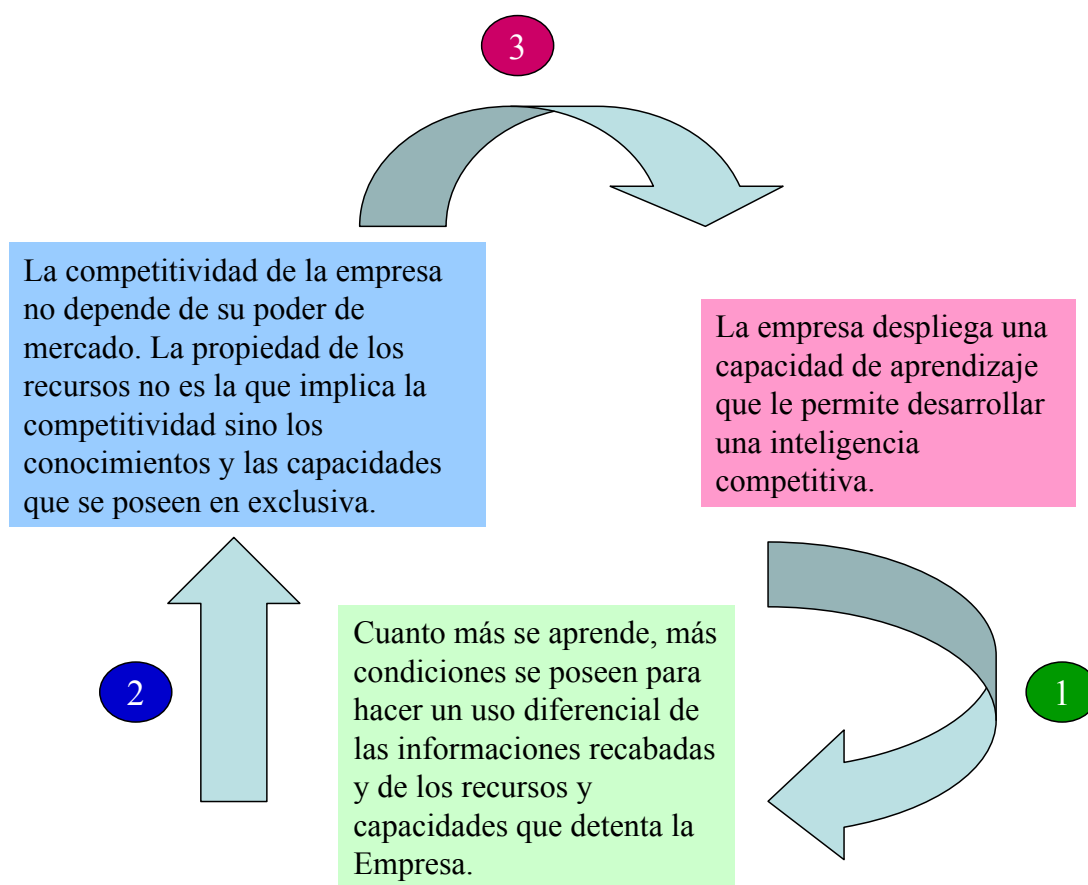
El actual énfasis en los elementos intraempresariales, provocado por el creciente dinamismo del entorno, conlleva a basar la estrategia de la empresa en recursos y capacidades internos (Grant, 1995), de modo que, la teoría de recursos analiza a las empresas de forma individual (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993) y se centra en el estudio de la competitividad de las mismas, apoyándose en dos conceptos fundamentales como son los recursos y capacidades.

Los puntos más destacados de esta teoría son los siguientes:

- Consiste en profundizar en el hecho diferencial existente entre las empresas (heterogeneidad de los recursos) y en la imperfecta movilidad de los recursos como fuente de rentas sostenidas y apropiadas por las empresas (son las Rentas Ricardianas: Se obtienen por empresas que poseen unos recursos difícilmente disponibles para las demás compañías).

- La obtención de ventajas competitivas depende de factores endógenos, es decir, de la pertenencia de los recursos y capacidades que emplea la organización.
- El mantenimiento de una posición competitiva ya adquirida por la empresa será, por una parte, función de la dotación presente y futura de sus recursos y capacidades y, por otra, de la naturaleza de los mismos de cara a la generación de las rentas antes aludidas.

Gráfico 16. Enfoque de la teoría de recursos y capacidades



Fuente: Elaboración propia. Basado en AECA.

No existe un único concepto que defina claramente lo que se entiende como **recursos** para la empresa, de modo que encontramos en la literatura existente múltiples definiciones. Entre ellas destacamos las siguientes:

- Para Wernerfelt (1984) deben considerarse como **recursos** todos aquellos activos tangibles e intangibles que se vinculen a la empresa de forma semipermanente como ocurre con marcas, conocimiento tecnológico propio, personal cualificado, contactos comerciales, maquinaria, procedimientos eficientes, capital, con independencia, además, de que constituyan fortalezas o debilidades de la organización.
- Otro autor como Barney (1991) define los **recursos** como todos los activos, procesos organizativos, atributos, información y conocimientos, controlados por la empresa que le permiten conseguir e implantar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia.

Por otro lado, las **capacidades** se refieren a las habilidades y conocimientos específicos que posee la empresa para desarrollar sus recursos, generalmente combinándolos entre sí, utilizando procesos organizacionales, para alcanzar el objetivo deseado. Se basan en el desarrollo e intercambio de información a través del capital humano de la empresa, mediante procesos tangibles o intangibles que son específicos de la empresa y se desarrollan a lo largo del tiempo mediante interacciones complejas entre los recursos (Amit y Schoemaker, 1993).

Para Hamel y Prahalad (1990) se puede considerar a las **capacidades** como las habilidades colectivas de la organización o como competencias de la empresa.

Por otra parte, encontramos que en general se considera que los términos *capacidad* y *competencia* tienen el mismo significado y son utilizados indistintamente (Hamel y Prahalad, 1990).

La principal diferencia entre recursos y capacidades, vendría dada por el concepto de recurso es estático y el de capacidad es dinámico (Fernández, 1993), y esa connotación dinámica es fruto de la conjunción entre recursos y pautas organizativas (Ventura, 1996).

Según Grant (1991), son las **capacidades** que se apoyan en los recursos las que representan el principal determinante de la ventaja competitiva.

Por tanto, la teoría de los recursos y capacidades establece que las organizaciones pueden establecer ventajas competitivas y beneficios en forma sostenida, siempre y cuando se disponga de recursos únicos, de acuerdo a los criterios usados para valorarlos, a su relación con los factores clave de éxito y con la estrategia a implementar, así como buscando formas de protegerse para impedir su difusión a otras firmas del sector.

Por otro lado, al igual que ocurre con los términos competencias y capacidades, las expresiones “competencias esenciales”, “capacidades básicas” o “competencias distintivas”, son diferentes denominaciones del mismo concepto, es decir aquellas capacidades que soportan la ventaja competitiva (Fernández, 1993).

Podemos decir, una competencia es una integración funcional y una coordinación de capacidades.

A partir de este enfoque de competencias emerge una dirección y Gestión por Competencias, que exigen que los dirigentes de la empresa sepan, desde el primer momento, “lo que quieren que sea la empresa, lo que hace y es capaz de hacer la empresa” en un futuro más o menos lejano.

Sin embargo, no hay que olvidar que el propio devenir de la empresa, puede dejar, parcial o totalmente, obsoletas las competencias de los trabajadores. Es decir, con frecuencia observamos que las competencias que en el pasado generaron una determinada ventaja competitiva, se muestran, pasado el tiempo, en instrumentos inútiles para responder a las exigencias del momento y no son capaces de adecuarse a nuevas prácticas o a nuevas estrategias de la empresa. En cualquier caso, podemos generalizar que en la actualidad, la vida útil de los conocimientos y habilidades de los trabajadores es cada vez menor, y en consecuencia se hace necesario realizar políticas de recursos humanos que permitan asegurar la durabilidad del capital humano. La durabilidad de recursos como la experiencia, las destrezas, habilidades, capacidad de adaptación o los conocimientos es lo que proporciona a las organizaciones ventajas competitivas sostenibles que conducen a dichas empresas al éxito sobre sus competidores.

En este sentido las organizaciones que gestionan con programas de Gestión por Competencias se adaptan con más facilidad a lo anteriormente expuesto.

3.4.2. Enfoque de las competencias profesionales

El interés levantado en torno al enfoque de las competencias profesionales tiene un origen tanto normativo como empresarial:

- A) De un lado, aparece ligado a las políticas de gestión de personal, con el objetivo permanente de rentabilizar, optimizar o adecuar la mano de obra a sus necesidades cambiantes, atribuidas a los cambios en la organización del trabajo y del consumo. **(Enfoque empresarial)**
- B) Y del otro, está unido a la regulación de las cualificaciones profesionales de los trabajadores en ejercicio para una posible normalización, especialmente de la Unión Europea y de la formación profesional y los títulos que de ella se deriven en el futuro. **(Enfoque educativo)**

Desde la perspectiva pragmática, el enfoque surge de la necesidad de dotarse de un instrumento que describa y explique los requisitos de formación realmente demandados por la industria y los servicios en la actualidad, y los codifique y unifique de cara a la formación continua, en el marco de las políticas de movilidad laboral de la Unión Europea. Se trata, pues, de aunar criterios en torno a las políticas de empleo y de sustituir las distintas Clasificaciones Nacionales de Ocupaciones por un conjunto de competencias realmente necesarias a la hora de ocupar unos determinados puestos de trabajo, susceptible de aplicarse en el ámbito de la empresa y generalizarse, en concreto, en el de la Unión Europea.

A través del concepto de la **Cartera de Competencias**² se pretende crear una especie de *Curriculum Vitae* personal e intransferible, que todo trabajador o trabajadora tendrá en el futuro como garante de sus competencias o capacidad laboral práctica y real, adquiridas a partir de las competencias claves transmitidas en la formación

² Cartera de Competencias: Se refiere a la idea de dotar a las personas de un documento que exprese sus capacitaciones tanto de conocimientos, como experiencias.

reglada, así como de la experiencia acumulada, a lo largo de su carrera profesional. Desde esta perspectiva, pudiera pensarse que el concepto de competencia intenta ser una especie de *euro* o unificador cambiario en el terreno del empleo en la Unión Europea.

A) Desde el punto de vista del **enfoque empresarial** en los años setenta se pone de manifiesto que la formación de los trabajadores no era un factor relevante de la productividad, sino que se debía en mayor medida al propio puesto de trabajo.

Braverman (1974), descubrió cómo el aumento de la mecanización llevaba a la reducción de la cualificación profesional. Otro elemento, las prácticas y teorías sobre la flexibilización, producen un doble efecto simultáneo el de la re/descualificación de la mano de obra y la permanente polivalencia cualificacional.

Según Fernández Enguita (1990), los factores que determinan los cambios en las cualificaciones pueden agruparse en:

- La innovación tecnológica.
- Las formas de organización del trabajo.
- Los cambios en las condiciones de trabajo, en parte derivados de los cambios más generales originados en las políticas económica y de empleo y en el mercado.

Desde la perspectiva de los cambios organizativos, nos situamos ante nuevas formas de organizar el trabajo. Es decir, de un modelo de crecimiento económico centrado en una organización de la producción basada en la fabricación en serie, mediante maquinaria pesada específica, con una mano de obra poco cualificada y sometida a una dirección vertical, que requería de mercados altamente estables, y una negociación colectiva que vinculaba salarios a productividad, se ha pasado a un modelo bien distinto, una vez que la crisis energética de los setenta rompiera la estabilidad externa de tal acuerdo, incorporando inestabilidad tanto en el mercado de insumos como en el de consumo: los mercados masivos, homogéneos y estables fueron sustituidos por otros

menores, diversos y cambiantes, que exigían una organización de la producción más ágil, capaz de responder más rápidamente a los cambios experimentados.

La maquinaria ahora debía ser de tipo universal y “la mano de obra, cualificada, polivalente y con capacidad de respuesta a situaciones nuevas, con un cambio de énfasis de la producción hacia la comercialización, la descentralización productiva y la flexibilización del mercado de trabajo” (Fernández Enguita, 1990). Frente a los “obstáculos sociales” que podían representar los sindicatos, los empresarios adoptaron políticas tendentes a “lograr una mayor satisfacción e identificación del trabajador con su trabajo y con la empresa”, a través de nuevas formas de organización del trabajo: la rotación, el enriquecimiento de tareas, los equipos autónomos, etc.

De esa manera, “tanto la dinámica económica como la dinámica social favorecieron un nuevo tipo de organización del trabajo que implicaba una mayor necesidad y un mayor reconocimiento de las cualificaciones en sus dos vertientes: *aptitudinales* (capacidades, destrezas, habilidades técnicas y manuales, facultad de juzgar en situaciones imprevistas y resolver problemas) y *actitudinales* (responsabilización por el propio trabajo en lugar de su supervisión ajena, capacidad de trabajar en equipo, iniciativa, identificación con los fines de la empresa)” (Fernández Enguita, 1990).

Para Bunk G.P (1994), las empresas tratan cada vez más de alcanzar sus objetivos fundamentales, actividad y beneficios, mediante nuevas tecnologías, reducción de costes, innovación en los productos, organización flexible y gestión dinámica. Esto tiene consecuencias para la cualificación y la competencia de los trabajadores. Punk señala las siguientes tendencias del cambio como desplazamiento de:

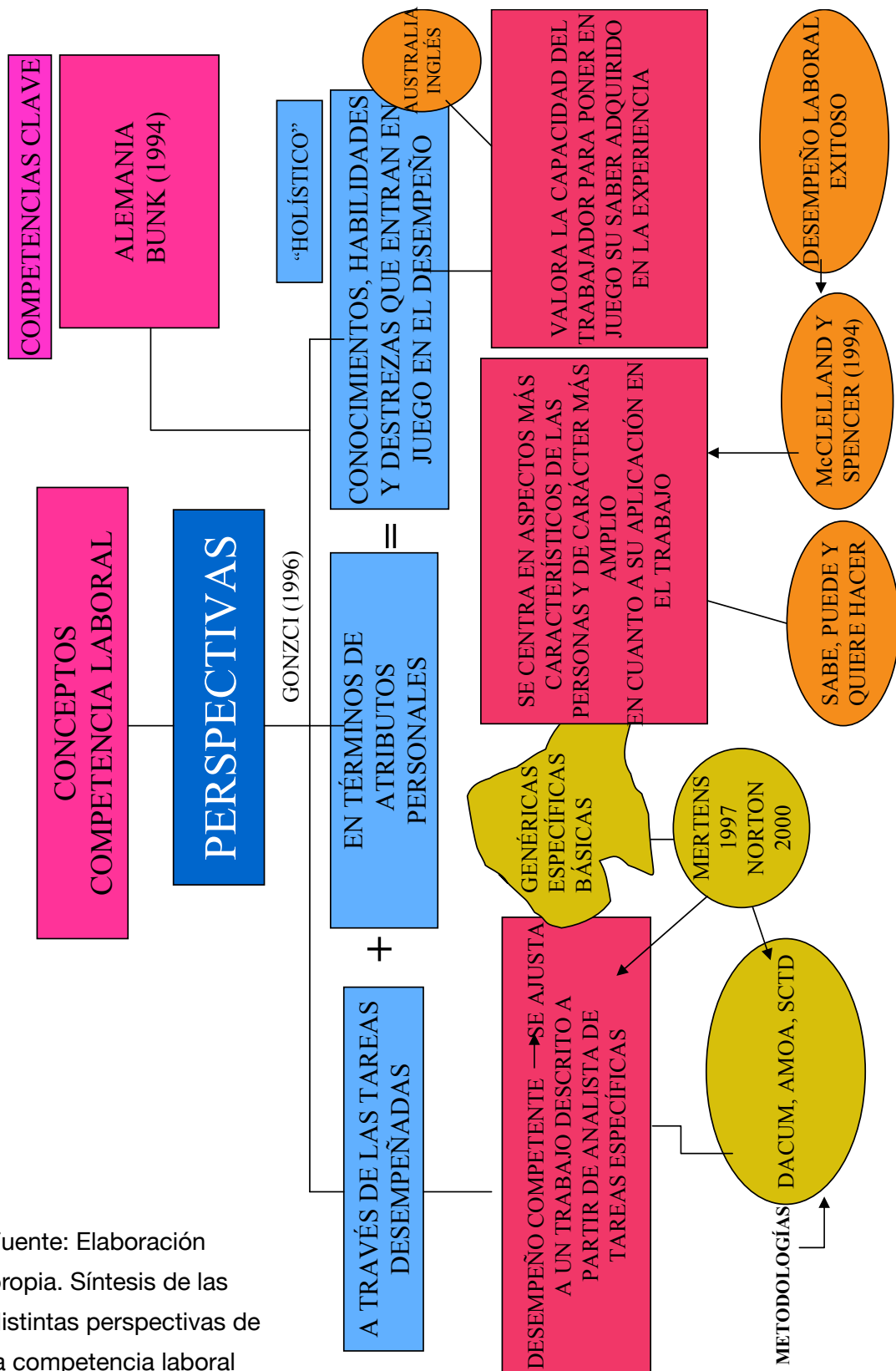
- La división del trabajo al trabajo mixto y en equipo.
- El trabajo de ejecución al de planificación.
- El trabajo dirigido por otros al dirigido por uno mismo.
- Los ritmos de trabajo estáticos a las transformaciones dinámicas.
- La organización ajena a la propia.

- El control ajeno al propio.
- La responsabilidad ajena a la propia.

Se trata, en definitiva, de unos desplazamientos que permiten entender la competencia profesional como el resultado de añadir a la cualificación las capacidades (conocimientos, aptitudes y destrezas) de colaboración con su entorno, participación en la organización del trabajo, resolución de problemas, autonomía y flexibilidad. De manera que, además de competencia técnica, la competencia de acción profesional integre los otros contenidos relacionados con las competencias metodológicas, de relaciones sociales y de cooperación.

En el siguiente gráfico expresamos a modo de resumen las distintas perspectivas del concepto de competencia laboral con distintos enfoques.

Gráfico 17. Perspectivas del concepto de Competencia laboral



Fuente: Elaboración propia. Síntesis de las distintas perspectivas de la competencia laboral según OIT.

La Bunk³, G.P. (1994), establece la evolución por décadas temporales, de la siguiente forma:

- *Capacidades profesionales*, situado con anterioridad a la década de los sesenta y definido como “*El conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes, cuya finalidad es la realización de actividades definidas y vinculadas a una determinada profesión*”.
- *Cualificaciones profesionales*, en la década de los sesenta y setenta. En este caso las Competencias Laborales “*además, abarcan la flexibilidad y la autonomía, extendiéndose así a una base profesional más amplia*” y avanzando de la especialización a la no especialización, de la dependencia a la autonomía.
- *Las Competencias Profesionales*, a partir de la década de los ochenta se definen como “*la capacitación para resolver determinados problemas*”, contando además de los conocimientos, destrezas y aptitudes, o la flexibilidad y autonomía, con las competencias “*humanas y sociopolíticas*”, que “*amplían el radio de acción a la participación en el entorno profesional, así como a la organización del trabajo y a las actividades de planificación*”. A continuación se muestran seis de las definiciones más significativas:
 - Capacidad individual para emprender actividades que requieran una planificación, ejecución y control autónomos (Federación Alemana de empresas de ingeniería, 1985).
 - Capacidad de usar el conocimiento y las destrezas relacionadas con productos y procesos y de actuar eficazmente para alcanzar un objetivo (Hayes, 1985).
 - La aplicación de las destrezas, conocimientos y actitudes a las tareas o combinaciones de tareas conforme a los niveles exigidos en condiciones operativas (Prescott, 1985).

³ Bunk, G.P. (1994): La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA.

- La capacidad de actuar en papeles profesionales o en trabajos conforme al nivel requerido en el empleo (National Council for Vocational Qualifications⁴, 1985).
- Es la capacidad de realizar las actividades correspondientes a una profesión conforme a los niveles esperados en el empleo. El concepto incluye también la capacidad de transferir las destrezas y conocimientos a nuevas situaciones dentro del área profesional y, más allá de ésta, a profesionales afines. Esta flexibilidad suele implicar un nivel de destrezas y conocimientos mayor de lo habitual, incluso entre trabajadores con experiencia (Manpower Service Comisión⁵, 1985).
- Capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran un puesto de trabajo concreto, Moore (1994).

Otros como Cantera, García Morán y Gómez (1996), entienden que las competencias son “más bien un enfoque evolutivo de la tendencia lógica de las ocupaciones en el mundo de trabajo actual”, cuya diferencia estriba en el “cambio de la importancia del puesto de trabajo a las personas”. Es decir, el foco de gestión está en las personas o, más bien, en las competencias de las personas. De ahí su preferencia por la denominación de **Gestión por Competencias**⁶. Para estos autores “las competencias son aleaciones de conocimientos (saber), aptitudes (saber hacer) y actitudes (querer hacer), que se solidifican en las personas, dotándolas de valores diferenciales frente a otras personas y que dependen del contexto profesional para tener una conducta exitosa”.

⁴ Creado para reformar el sistema de titulaciones profesionales que existía en Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte.

⁵ Organismo Público del Departamento de Empleo en el Reino Unido.

⁶ Cantera, García Morán y Gómez (1996): Gestión por Competencias, es para estos autores una metodología práctica que permite la continua identificación de las competencias más adecuadas para seguir la estrategia de la organización.

Según Alaluf y Stroobants (1994)⁷: “el concepto de competencia tiende a imponerse en la terminología en detrimento del de cualificación (...) y la “cartera de competencias” compite con el título escolar”.

Atendiendo a su contenido la Competencia Profesional según Guerrero (1999; p. 346) es: *la capacidad de aplicar, en condiciones operativas y conforme al nivel requerido, las destrezas, conocimientos y actitudes adquiridas por la formación y la experiencia profesional, al realizar las actividades de una ocupación, incluidas las posibles nuevas situaciones que puedan surgir en el área profesional y ocupaciones afines.*

Éstas pueden ser:

- *Básicas*: Competencias comunes a todas las ocupaciones y que resultan imprescindibles para incorporarse al mercado de trabajo (lenguaje, matemáticas, etc. son facilitadas por el sistema educativo).
- *Técnico-profesionales*: Competencias específicas de una profesión, que vienen facilitadas por la formación profesional del nivel correspondiente. Pueden ser:
 - *Técnicas*: Expresan la capacidad o dominio experto, según el nivel, del desempeño profesional.
 - *Metodológicas*: Competencias procedimentales.
 - *Sociales*: Competencias que se ponen en práctica en las relaciones con el entorno humano del centro de trabajo o actividad ocupacional (trabajo en equipo, etc.).
 - *Participativas u organizacionales*: Competencias relativas a la organización del trabajo en la empresa (decidir, innovar, etc.).

⁷ Alaluf. y Stroobants (1994): Del artículo publicado : “La compétence mobilise-t-elle l’ouvrier?”.

- *Transversales*: Son aquellas competencias que atraviesan distintas ramas u ocupaciones de la producción a los servicios, según los diferentes niveles de realización profesional. Incluyen los conocimientos aplicados de idiomas, informática, etc.
- *Claves*: Competencias profesionales que resultan esenciales para formar parte activa y efectiva en las nuevas formas de organización del trabajo que resultan de los recientes y profundos cambios derivados de los avances tecnológicos y de los cambios en el comportamiento de los consumidores. Su orientación se dirige a la capacidad de aplicar de modo integrado habilidades y conocimiento en situaciones reales de trabajo. Como características se pueden decir que son:
 - Genéricas, se aplican al trabajo en general, más que a tareas específicas de profesiones concretas.
 - Esenciales para la participación efectiva en el trabajo y en la formación continua.
 - Marcan la diferencia en la adecuación al trabajo estable y de calidad.
 - Representan las capacidades esenciales requeridas para desempeñar el trabajo con eficacia, y su contenido varía según los niveles esperados de rendimiento.

B) Desde el punto de vista del **enfoque educativo** podemos decir que la tendencia hacia el desarrollo de la formación profesional inicial y continua (ICVT) basada en la competencia no se contempla sólo a nivel nacional, sino también a nivel internacional. Tomamos, por ejemplo, la OCDE y el desarrollo de un marco de evaluación internacional: PISA (*Programme for an Internacional Student Assessment for Vocational Education and Training*). La estructura de PISA puede ser descrita como un enfoque genérico a la competencia con especial enfoque sobre las competencias clave. El objetivo de PISA es monitorizar cómo los estudiantes que se encuentran al final de la escolaridad obligatoria han adquirido los conocimientos y las destrezas necesarios para su completa participación en la sociedad. DeSeCo (OECD Program Definition

and Selection of Competences) definió las competencias clave necesarias en la vida cotidiana, comunes en todas las culturas. (OECD/ DeSeCo/Rychen, 2003).

Siguiendo la definición de DeSeCo, las competencias clave deben cumplir varias condiciones:

- Primero, deben ser valoradas en relación a los objetivos económicos y sociales.
- Segundo, deben producir beneficios en una amplia variedad de contextos incluyendo, entre ellos, el mercado laboral, las relaciones privadas y el compromiso político.
- Finalmente, deben ser importantes para todos los individuos, es decir, las competencias no deben ser moneda de cambio o vinculadas a una ocupación específica.

El marco de DeSeCo y la OCDE representan una única estructura de referencia para la evaluación de las competencias de los adultos y de los escolares, ya que se aplica no sólo a las competencias que se necesitan enseñar en la escuela sino también a aquéllas que se pueden desarrollar a lo largo de toda la vida.

Otro ejemplo a nivel de la UE sobre la construcción de un marco de la competencia es el Sistema de Crédito Europeo para la Formación Profesional (ECVET: *European Credit System for Vocational Educational Training*) y el Sistema de Transferencia de Créditos Europeos en la Educación Superior, (ECTS: *European Credit Transfer System in Higher Education*). El objetivo en este caso es conseguir una mejora de la cooperación en la formación profesional y una armonización de la educación superior mediante la creación de un conjunto de niveles referenciales que forman la base del ECVET y del ECTS. Puesto que los niveles referenciales debieran ser descritos en términos de resultados de aprendizaje, se ha desarrollado una tipología de conocimientos, habilidades y competencias (Winterton y otros, 2005). En esta tipología, el conocimiento se asocia con la competencia cognitiva, las habilidades con la competencia funcional y las actitudes y la conducta con la competencia social. La

metacompetencia está relacionada a una competencia social. En algunos países, las diferencias en estas tres dimensiones se basan sólo en la terminología, pero en otros son fundamentales. El reto para la ECVET (*European Credit System for Vocational Educational Training*) es desarrollar una tipología consistente y coherente de conocimiento, habilidades y competencia.

Este intento de buscar una coherencia en las distintas competencias, es el **Proyecto Tuning**⁸, creado para apoyar la creación de los ECTS. Su objetivo es desarrollar una metodología común para difundir el marco europeo de cualificaciones en la Educación Superior dentro del contexto del proceso Bolonia (González y Wagenaar, 2005). El Proyecto Tuning propone programas basados en resultados del aprendizaje, que son descritos en términos de competencias específicas, vinculadas con las materias, y competencias genéricas. Aunque las primeras son, sin duda, importantes, el Proyecto Tuning pone el acento en la importancia de las competencias genéricas o de las habilidades transferibles ya que son relevantes para la preparación de los estudiantes para sus futuros roles en la sociedad. En el Proyecto Tuning, las competencias sirven como puntos de referencia para el diseño de currículos y de evaluación para desarrollar programas de estudio comparables.

El Proyecto Tuning, como se le conoce actualmente, tuvo sus comienzos y empezó a desarrollarse dentro del amplio contexto de reflexión sobre educación superior que se ha impuesto como consecuencia del acelerado ritmo de cambio de la sociedad. El proyecto está especialmente enmarcado en el proceso de La Sorbona-Bolonia-Praga-Berlín, a través del cual los políticos aspiran a crear un área de educación superior integrada en Europa en el trasfondo de un área económica europea. La necesidad de compatibilidad, comparabilidad y competitividad de la educación superior en Europa ha surgido de las necesidades de los estudiantes, cuya creciente movilidad requiere información fiable y objetiva sobre la oferta de programas educativos. Además de esto, los (futuros) empleadores dentro (y fuera) de Europa exigirán información confiable sobre lo que significan en la práctica una capacitación

⁸ Proyecto Tuning: (2003): Tuning Educational Structures in Europe.

o un título determinado. Un área social y económica europea tiene que ir paralela a un área de educación superior.

Una de las razones fundamentales para la creación del proyecto Tuning fue la necesidad de implementar a nivel de las instituciones universitarias el proceso que siguió a la Declaración de Bolonia de 1999, utilizando las experiencias acumuladas en los programas ERASMUS y SOCRATES desde 1987. A este respecto, reviste especial importancia el Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos (ECTS). El proyecto se orienta hacia *competencias genéricas y específicas* a cada área temática de los graduados de primero y segundo ciclo. Aún más, el proyecto tiene un impacto directo en el reconocimiento académico, garantía y control de calidad, compatibilidad de los programas de estudio a nivel europeo, aprendizaje a distancia y aprendizaje permanente. En otras palabras, Tuning aborda todos los temas mencionados en el Comunicado de Praga (Prague Communiqué) de Junio del 2001 y los enlaza como partes de un todo unificado.

El proyecto Tuning llama la atención sobre dos elementos importantes en el diseño, la construcción y la evaluación de las cualificaciones: los resultados del aprendizaje y las competencias. Los resultados del aprendizaje se refieren al conjunto de competencias, entre las que se incluyen los conocimientos, la comprensión y las habilidades que se espera que el estudiante adquiera/comprenda/demuestre una vez finalizado un proceso de aprendizaje corto o largo. Estas competencias pueden estar definidas y relacionadas con todo el programa de estudio (primero o segundo ciclo) y con las unidades (módulos) de estudio individuales. Las competencias pueden dividirse en dos tipos: las competencias genéricas que en principio son independientes del área temática, y las competencias específicas del área. Las competencias se adquieren normalmente a través de distintas unidades del curso, de modo que pueden no estar relacionadas con una unidad.

El proyecto CORE⁹ (CORE Project-competences in Education and Cross-border Recognition) (2008), se desarrolla dentro de las iniciativas de la Unión Europea. Su ob-

⁹ CORE: Desarrollado en dos etapas. La primera finalizada en 2008 y la segunda en 2010. Documentación en: <http://core-project.eu>.

jetivo principal es evaluar si el proyecto Tuning ha tenido éxito como facilitador de la transparencia y el reconocimiento académico. Para ello valora la transferencia de las competencias a través de los programas, analizando o proponiendo mejoras a cada uno. Entre las conclusiones del primer informe se encuentra la diversidad de las competencias seleccionadas en los programas analizados, la amplitud de las selecciones efectuadas y los diversos formatos y lenguajes con los que se comunican.

El proyecto MECO¹⁰ (Modelo para la Educación y Evaluación por Competencias) es una respuesta concreta al propósito de la Declaración Ministerial de París del año 2000 de construir un espacio común de educación superior entre la unión Europea y América Latina y el Caribe (UEALC). A semejanza del proyecto Tuning desarrollado en América Latina (Alfa Tuning América Latina), también busca facilitar la comunicación y el reconocimiento de las competencias, ampliando el espacio de Educación Superior. La finalidad es proponer condiciones operativas que favorezcan una mayor compatibilidad y convergencia de los sistemas educación superior en América Latina y el Caribe y su comparación y acercamiento con los de la Unión Europea.

La Universidad Española se encuentra inmersa en un rediseño de su oferta formativa con el fin de adaptarse al EEES (*Espacio Europeo de Educación Superior*), ya iniciado desde finales de la década de los noventa. Es así como se ve que las Universidades afrontan tres retos esenciales a la hora de trabajar en el cambio necesario: la docencia, la investigación y la transferencia de resultados a la sociedad.

Uno de los conceptos más importantes sobre el cuál gira el sistema educativo superior en este nuevo contexto es el de competencia. Las universidades deben definir un conjunto de competencias genéricas y específicas sobre las cuales van a planificar su acción educativa.

Tras la aparición de diferentes modelos generados por varias universidades y el intento de extrapolar modelos empresariales a la gestión por competencias en las universi-

¹⁰ MECO (2008): Modelo para la Educación y Evaluación por Competencias. <http://6x4uealc.org>

dades, surge en los últimos años dentro del proyecto europeo Tuning, de armonización de estudios universitarios europeos, una propuesta de treinta competencias agrupadas en tres perfiles de clasificación: competencias instrumentales, competencias interpersonales y competencias sistémicas que se ponen a disposición de cualquier institución de educación superior incluida en el Espacio Europeo de Educación Superior para que sea de utilidad a la hora de definir competencias genéricas.

En este sentido tenemos el desarrollado por la **Universidad de Deusto**¹¹ en “Marco pedagógico UD, Orientaciones generales” donde define las competencias como “*el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades o destrezas adquiridas, que da lugar a un buen nivel de desarrollo y actuación*”. En es mismo documento propone tres categorías de competencias:

- Competencias instrumentales: son aquellas que tienen una función de medio o herramienta para obtener un determinado fin. Agrupa estas competencias en, competencias cognitivas, competencias metodológicas, competencias tecnológicas y competencias lingüísticas.
- Competencias interpersonales: las características requeridas a las diferentes capacidades que hacen que las personas logren una buena interrelación social con los demás. Agrupa estas competencias en, competencias individuales y competencias sociales.
- Competencias sistémicas: suponen destrezas y habilidades relacionadas con la comprensión de la totalidad de un sistema o conjunto. Agrupa estas competencias en, competencias organizativas y competencias emprendedoras.

¹¹ Universidad de Deusto: Incluye en su plan estratégico y en su marco pedagógico a las competencias como uno de los elementos principales a tener en cuenta dentro de su propuesta de innovación pedagógica. Así como, elemento esencial en el ámbito académico previo al laboral. El modelo de aprendizaje, en base a las competencias, favorece claramente el desarrollo personal del alumnado, como ha podido comprobar el doctorando en los procesos competenciales impartidos en Deusto San Sebastián.

Según el Ministerio de Educación y Ciencia (2006), las competencias son una *“combinación de conocimientos, habilidades (intelectuales, manuales, sociales, etc), actitudes y valores que capacitarán a un egresado para afrontar con garantías la resolución de problemas o la intervención en un asunto en un contexto académico, profesional o social determinado”*

Para CEDEFOP (*Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional*), define competencia como *“la capacidad para usar el conocimiento en la práctica”*.

Cuando nos referimos a la educación y a la formación profesional, tanto la capacidad como la elegibilidad son relevantes. El objetivo de la educación es hacer capaces a los estudiantes de desempeñar ciertas tareas vinculadas a una determinada ocupación o profesión. También debería hacer que los estudiantes puedan optar a un título que sirva como un indicador de que han alcanzado un nivel de cualificación y que pueden desempeñar las tareas relevantes de una determinada ocupación o profesión.

Blanco (2007), cuando compara el enfoque tradicional del currículum universitario con el nuevo basado en competencias, acepta que en última instancia las competencias universitarias o son profesionales o no son nada.

Del mismo modo, por ejemplo, en la página web sobre el EEES de la Universidad de Almería “se informa que entre las herramientas disponibles para la convergencia europea está la estructura de las titulaciones, en donde el grado viene definido como capacitación profesional, el máster como especialización y el doctorado como investigación” (Angulo Rasco, 2008).

Esta impronta laboral-profesional que caracteriza a las competencias se reflejan en el crédito europeo (CE) que se ha convertido en la unidad de valoración de la actividad académica básica. Como tal integra o pretende integrar las enseñanzas teóricas y prácticas, las actividades académicas dirigidas y autónomas, y el volumen de trabajo que el estudiante debe realizar para alcanzar los objetivos educativos propuestos. Su justificación viene de la necesidad de adaptación de los futuros universitarios (y de la universidad en general) al mundo laboral y a las demandas del mercado. En este sentido, “recordemos que trabajar con competencias es, esencialmente, trabajar con

perfiles profesionales, bajo la justificación de formar profesionales competentes. Implícitas en esta postura se encuentran dos ideas: primero, una concepción de profesional bastante mecánica y uniforme, en la medida en que ahora parece que podemos formar profesionales si tenemos perfectamente delimitado su perfil a través de las competencias que ha de adquirir; y, segundo, que la misión de la universidad está en formar profesionales, según los estándares que el mercado laboral exige” (Angulo Rasco, 2008).

Para Pérez Gómez (2008), Las competencias exigen un cambio en el modelo pedagógico escolar que incluya en la formación las tendencias actuales de la organización del trabajo (trabajo en equipo, trabajo cooperativo, grupos autónomos, trabajo por islas, grupos flexibles, grupos de mejora, etc.), y además una mayor y estrecha vinculación del entorno extraescolar en el currículum, especialmente las empresas.

A su vez estas últimas, las empresas, con modelos de competencias propios estarían en condiciones de alimentar a su vez el reciclaje y actualización de los sistemas educativos y cualificaciones, de forma que ambos modelos el empresarial y el educativo podrían retroalimentarse mutuamente para no perder eficiencia.

Desde la perspectiva de HayGroup¹² (1996), las necesidades que se presentarán en el futuro próximo en cuanto a competencias, y que son las siguientes:

- *Para los ejecutivos:* a) razonamiento estratégico: es la capacidad de comprender rápidamente las tendencias cambiantes del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, así como los puntos fuertes y débiles de su propia organización, de forma que se pueda determinar la respuesta estratégica óptima; b) liderazgo del cambio: es la posibilidad de comunicar una atrayente visión de la estrategia de la empresa que lleva a quienes han invertido en ella, inflando su auténtica motivación

¹² HayGroup (1996): Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos.

y dedicación, a actuar como patrocinadores de la innovación y el espíritu emprendedor, y a asignar de modo óptimo los recursos de la empresa para introducir frecuentes cambios; c) gestión de las relaciones: es la capacidad de establecer relaciones con, e influir sobre, complicadas redes formadas por otras personas cuya colaboración es necesaria para el éxito de la organización y sobre las que no se posee una autoridad formal: defensores del producto, clientes, accionistas, representantes de los trabajadores, personas con capacidad reguladora a todos los niveles (local, provincial, nacional), legisladores, grupos de presión en muchos países.

- *Para los directores:* a) flexibilidad: es la predisposición y capacidad para cambiar las estructuras y procesos de dirección cuando sea necesario para poner en práctica la estrategia de cambio de su organización; b) introducción del cambio: es la capacidad de “liderazgo del cambio” (similar a la de los ejecutivos, indicada más arriba) necesaria para comunicar a los compañeros de trabajo que la organización necesita cambiar; y dotes de “gestión del cambio”: comunicación, formación y fomento del proceso de grupos, necesarias para poner en práctica el cambio en sus grupos de trabajo; c) sensibilidad interpersonal: es la capacidad de comprender y valorar las aportaciones de otras muy diversas personas; d) delegación: es el conjunto de conductas de dirección que hace que los trabajadores se sientan más capacitados y motivados para asumir mayores responsabilidades; e) trabajo en equipo: es el conjunto de dotes de proceso de grupos, necesario para lograr que diversos grupos de personas trabajen juntos para alcanzar eficazmente un objetivo común; f) transferibilidad: es la capacidad para adaptarse rápidamente y funcionar eficazmente en entornos foráneos, de modo que un director sea “transferible” a cualquier parte del mundo.
- *Para los empleados:* a) flexibilidad: es la predisposición a considerar el cambio como una estimulante oportunidad, en lugar de una amenaza; b) motivación para buscar información y capacidad de aprender: es el verdadero entusiasmo por las oportunidades de adquirir nuevas habilidades técnicas e interpersonales; es el interés por “un aprendizaje durante toda la

vida” de cualquier nuevo conocimiento y técnica exigida por las cambiantes necesidades de los futuros puestos de trabajo; c) orientación hacia el logro: es el impulso hacia la innovación y el “kaizen”, la continua mejora en calidad y productividad necesaria para hacer frente a una siempre creciente competencia; d) motivación para el trabajo bajo presión del tiempo: es una combinación de flexibilidad, motivación por los logros, resistencia al estrés y dedicación a la organización que permite a las personas trabajar bajo una creciente exigencia de nuevos productos y servicios en períodos de tiempo cada vez más cortos; e) colaboración: es la capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinarios con compañeros de trabajo muy distintos; f) orientación hacia el cliente: es el deseo de ayudar verdaderamente a los demás; comprensión interpersonal suficiente para “escuchar las necesidades de los clientes” y su estado emocional, así como suficiente iniciativa para superar los obstáculos que ofrece la propia empresa a fin de resolver los problemas del cliente.

Lara (2004), considera que cuanto más profesionalizada esté la plantilla de una empresa, más desarrolladas tengan sus competencias, más amplio sea su ámbito de conocimiento y actuación, y más habituada esté a la formación continua, resultará más sencillo asumir los cambios que se vayan produciendo en el ámbito de la tecnología, los métodos de trabajo, etc. Además, se considera que la obsolescencia de los conocimientos y habilidades de los trabajadores es un corsé para la empresa que le impide actuar de acuerdo con las demandas del mercado. En este sentido, se concluye afirmando que el beneficio esperado de la estructura profesional y su gestión responde a una situación de mercado en la que es necesario abordar situaciones nuevas para la empresa con rapidez de respuesta a las demandas de la misma

Finalmente, indicar que existen estudios en casi todas las áreas profesionales sobre la inserción laboral de los egresados. Estos estudios son necesarios para informar al propio alumnado, universidades, empleadores y a la sociedad en general de las características laborales que tienen sus egresados en el mundo profesional en el que se encuadran. Estos estudios, tienen en común que principalmente se enfocan a través de la opinión de los egresados, empleados o no, y permiten contrastar el perfil de egreso

teórico del egresado frente al real para la titulación que viene impartiendo la universidad y en un área determinada.

En este sentido, y dado que el doctorando es economista, queremos hacer referencia a algunos estudios realizados centrados en la profesión de economista. Entre ellos se encuentra el libro blanco de ANECA (2005), sobre la titulación de economía y empresa, que quizás sea el primer trabajo de envergadura que se ha realizado para ayudar en el diseño de los nuevos planes de estudio de las universidades. Es un instrumento de utilidad pero no deja de ser muy generalista y con bastante visión académica como lo demuestra la composición de las muestras utilizadas. Otro de los estudios, el realizado por Marín, Antón y Palacios (2007), se basó fundamentalmente en una encuesta por correo electrónico a los miembros de las juntas de gobierno de los Colegios de Economistas de España, así como de los Órganos especializados del CGCEE. Los objetivos que perseguían eran:

- Analizar el grado de satisfacción del economista con la formación recibida en la universidad.
- Conocer el grado de adecuación de la formación recibida con el trabajo que desempeñan.
- Analizar las relaciones universidad-empresa y grado de satisfacción.
- Mostrar las competencias y habilidades adquiridas por los egresados (economistas) durante sus estudios universitarios, así como las que son necesarias adquirir por el economista.
- Analizar las materias que los egresados consideran como básicas e imprescindibles en títulos de grado para el desarrollo de su profesión.
- Conocer sus necesidades de formación, complementaria durante sus estudios universitarios, y continua tras su finalización.

Los principales resultados obtenidos, a modo de conclusión de este estudio son los que a continuación exponemos:

- La formación teórica y el razonamiento cotidiano son dos de las competencias adquiridas durante sus estudios universitarios por los encuestados mejor valoradas. Sin embargo, los encuestados valoran como bajo la formación práctica y la creatividad, aspectos que menos fueron abordados y/o conseguidos en sus estudios universitarios.
- Los economistas creen que la Universidad les debería haber ayudado más a desarrollar una serie de habilidades, y no lo ha hecho, en competencias como una segunda lengua, negociación, liderazgo o informática. Por otro lado, sí creen que les ha ayudado a desarrollar el análisis y síntesis como habilidad, a relacionarse con otros y en la búsqueda y gestión de información.
- Los encuestados creen que existe un distanciamiento entre la realidad social y empresarial en la universidad; que las universidades españolas pecan en exceso de teoría y poca práctica y que deberían acercarse más al mundo profesional y viceversa.
- Algunos de los elementos valorados por los encuestados como más importantes para justificar sus dificultades al buscar empleo son la falta de práctica profesional, tener un trabajo que les guste o tener un trabajo y un nivel de retribución adecuados.
- Los encuestados valoran como importantes, bastante o muy importantes, para el desarrollo de su titulación y posterior desempeño, los conocimientos en Contabilidad, Finanzas, Derecho, Marketing, Estrategia, Recursos Humanos, Matemáticas, Microeconomía, Dirección de operaciones, Economía española o mundial y en Estadística.
- Casi toda la población (92%) realizó, tras finalizar sus estudios universitarios, diversos cursos con el fin de reciclarse, mejorar su cualificación profesional o sus posibilidades de encontrar empleo. Para la gran mayoría (90%) estos cursos les fueron de utilidad para encontrar o desempeñar un puesto de trabajo.

- El 99% de los encuestados valora como importante, bastante o muy importante que su trabajo ofrezca posibilidades para aprender.

Por último el estudio realizado por la Universidad del País Vasco y el Colegio Vasco de Economistas, (2009) en el que actúa como entidad colaboradora la Fundación Emilio Soldevilla para la Investigación y Desarrollo de la Economía de la Empresa. En esta investigación se trata de identificar cuáles son las competencias que requieren los empleadores de los egresados (economistas) y que deberían adquirirse en las nuevas titulaciones de Economía. Es decir, se trata de que los empleadores digan qué es lo que necesitan en un egresado para el desempeño eficaz de la profesión de economista. Trata de identificar, desde el punto de vista de las organizaciones, aquellas competencias que requieren los puestos de trabajo de los economistas. Determina el perfil de egreso que realmente demanda la sociedad, en comparación con el que actualmente está percibiendo, y que debiera ser el que se proponga en los programas formativos a desarrollar por las universidades.

En este estudio dividido en cuatro fases, el doctorando participó en la fase segunda para Gipuzkoa, como economista y empleador. De los resultados obtenidos en los distintos análisis realizados, en los que intervienen tanto los empleadores como el mundo académico se puede decir:

- El economista que pide la sociedad es: *una persona con valores éticos e íntegra que sea capaz de adquirir compromisos, integrarse y guardar fidelidad; que sea capaz de trabajar en equipo y de planificar y gestionar el tiempo; con visión multidisciplinar y capacidad de autoaprendizaje (p. 60).*
- Las competencias, clasificadas por conocimientos, habilidades, actitudes y valores, que resultan más importantes para los empleadores son las siguientes:
 - *Valores:* Compromiso y madurez; ética e integridad.
 - *Habilidades:* trabajo en equipo; capacidad de aprendizaje; gestión del tiempo.

- *Actitudes*: Integridad y fidelidad; proactividad.
- *Conocimientos*: Conocimiento del puesto; visión multidisciplinar.
- De la comparación entre competencias que resultan más importantes para el mundo académico con las que resultan más importantes para el mundo empresarial llevan a las siguientes conclusiones:
 - Todas las competencias analizadas son consideradas como importantes o muy importantes por ambos colectivos.
 - Entre todas ellas la competencia “ética e integridad” o “compromiso ético en el trabajo” consiguen casi una idéntica valoración.
 - Las competencias que los empleadores se muestran más exigentes en cuanto al nivel que deben poseer, de las mismas, los futuros economistas son: Capacidad de aprendizaje autónomo; capacidad de trabajo en equipo; capacidad de adaptación a nuevas situaciones diversas y nuevos entornos; visión multidisciplinar en el tratamiento y resolución de problemas.

Los resultados que se han obtenido de estos estudios, en opinión del doctorando, deben de servir de base y reflexión para tener un conocimiento de la preparación que deben recibir los futuros profesionales y las competencias específicas de los mismos. Sin embargo, estas competencias muchas veces demasiado genéricas no aseguran la empleabilidad. Empleabilidad, que debe entenderse como una competencia que sirve a las personas para diseñar su carrera profesional, las ayude a acceder al mercado de trabajo y gestione su propio desarrollo laboral con acierto y satisfacción.

No obstante, hemos de matizar que, aunque la empleabilidad constituya una competencia profesional, todos los agentes sociales, especialmente los vinculados a la educación y al ámbito laboral, son responsables de potenciar su aprendizaje y de favorecer normas, procesos y sistemas facilitadores de la misma, sobre todo en el contexto actual de crisis, desempleo y globalización. En este sentido, podríamos hacer la distinción entre:

- Competencias para desarrollo de la carrera profesional y para conseguir empleo. Competencias que se aprenden en la Universidad y en la Formación Profesional con su formación básica (competencias genéricas o específicas), pero que deberían de ampliarse poniendo más énfasis en la orientación al mercado laboral real y dónde la realización de prácticas en empresas durante los últimos años de carrera debería ser una realidad.
- Competencias para el desarrollo de la carrera profesional y para conservar el empleo. Una vez conseguido un empleo, los empleadores, ya sean empresas o no, deben favorecer el aprendizaje. En este aprendizaje son importantes los cursos de especialización o de actualización, denominados cursos de formación continua, que son valorados por los profesionales y que de alguna manera sirven para adaptarse a las necesidades o requerimientos del mercado.

3.5. REFLEXIONES Y DEBATE AL ENFOQUE POR COMPETENCIAS

El objetivo de este apartado es la reflexión, el debate, el análisis de distintas propuestas, confrontar distintas visiones que pueden de alguna manera apoyar o en algún caso discrepar con los resultados de la presente investigación.

Con ello queremos revisar el análisis crítico llevado a cabo por distintos autores y desde distintos puntos de vista. Estas críticas abarcan aspectos tales como la definición del concepto de competencia, las dificultades del diseño de los principios educativos basados en las competencias, sus consecuencias tanto en nuestro entorno como en otros países y los distintos enfoques críticos en las organizaciones empresariales, ya sean pyme o no, y en su puesta en práctica. Así como, una reflexión entre la conexión de la universidad y la empresa o lo que es lo mismo la relación entre la preparación competencial de los universitarios una vez egresados y los requerimientos competenciales demandados por las empresas a los mismos.

3.5.1. Sobre el concepto de competencia

El establecimiento del término “competencia” está mayoritariamente atribuido a David McClelland (1973). Según Rodríguez (1999), el término “competencia” fue introducido por este autor sobre una base sesgada. En la literatura existe gran diversidad de definiciones. De todas estas definiciones no queda muy claro si el término “competencia” se refiere a lo que las personas “son capaces de hacer”, “tienen que hacer” o “realmente hacen” para alcanzar el éxito en un puesto o en una organización (Gil, 2000). De manera informal, todos podemos intuir de lo que estamos hablando, pero para medir y gestionar de manera eficaz este valioso elemento esto no es suficiente. Cualquier construcción teórica exige una definición clara, si de lo que se trata es de aprehenderla cuantitativamente (Silva, 1997). En este sentido, Robotham y Jubb (1996), afirman que este término es uno de los más confusos de la literatura organizacional y Kierstead (1998), señala como principales factores de confusión el gran espectro que abarcan las definiciones y la distinción sin sentido que se suele hacerse entre las competencias del puesto y las competencias de la persona (Woodruffe, 1991). En definitiva, esta delimitación conceptual tan pobre como ambiciosa parece ser el punto de partida que justifica la gran diversidad de enfoques que, bajo este constructo teórico, intentan aprehender la realidad organizacional de estos aspectos centrales para la gestión de recursos humanos.

Todos estos problemas conceptuales y metodológicos están en la base del descontento generalizado que existe entre las organizaciones que se entregan a gestionar sus recursos humanos a través de las competencias.

La Gestión por Competencias no suele tener en cuenta o subestima los condicionantes ambientales facilitadoras e inhibidoras del nivel competencial del empleado (Fischer, Bullock, Rotemberg & Raya, 1993), ya que está excesivamente centrada en variables personales. Si no tenemos en cuenta estas variables, ni las evaluamos de manera contingente, poco podemos conocer acerca del desempeño de la plantilla que nos permita optimizar la gestión de recursos humanos, en una organización determinada. Por ejemplo, si un empleado no alcanza un determinado nivel de desempeño/competencia puede ser tanto por sus características personales, entendidas como el producto actual

de su historia de aprendizaje previa, porque no ha recibido el entrenamiento correcto (formación, etc.), o bien porque está expuesto a contingencias inadecuadas (estilos de liderazgo del supervisor, clima laboral, etc.).

Alaluf y Stroobants (1994), mantienen una postura muy crítica respecto del enfoque orientado a la competencia, del que comienzan señalando que es “un concepto rico en ambigüedades”.

3.5.2. Sobre las competencias en el ámbito académico

Hasta ahora, la función fundamental de la universidad ha consistido en transmitir el conocimiento por medio de la investigación y la formación. Normalmente se pretende ir más allá de los conceptos de pensamiento, razonamiento, investigación y formación. En la actualidad, tal como hemos visto en todo el proceso de Bolonia, la universidad, ha de ser el motor de la competitividad del tejido empresarial en Europa a través de la formación de buenos profesionales y de transferir conocimientos útiles a la sociedad en general. Por este motivo, se amplía la función que las universidades acometen en la actualidad.

En esta línea, Bennet, et al., (1999) abren **un debate** en torno a si las competencias genéricas han de asociarse más al entorno académico o a las experiencias de trabajo ya sean simuladas o directas, o incluso dirigidas a través de proyectos.

También las universidades han desarrollado listados de competencias genéricas. Por ejemplo, la Universidad de Cambridge estableció para el periodo (1998-2003) las siguientes cuatro categorías de competencias genéricas: intelectuales, de comunicación, de organización e interpersonales. Grayson (1999) realizó un estudio en cuatro universidades de Canadá e identificó cómo en ellas utilizan las siguientes categorías de competencias: analíticas, de comunicación, de relaciones interpersonales, organizativas, comparativas, de cálculo y de uso del ordenador. Alarcón et. al, (2007) realizaron un estudio en la Universidad Pablo de Olavide en el que tratan de evaluar el logro de un conjunto de competencias. Este estudio distingue

entre competencias genéricas o transversales, cognitivas, procedimentales¹³ y actitudinales.

Como podemos comprobar y al igual que ocurre en el ámbito empresarial, existe una gran variedad y diferencia de criterios a la hora de establecer categorías de competencias.

Las propuestas procedentes del mundo empresarial, de las universidades e incluso de informes gubernamentales son muy variadas, tanto en sus definiciones como en los resultados que pretenden. Esta deficiencia puede tener su origen en que los autores no hacen explícitos los paradigmas a partir de los cuales observan la realidad.

Carecen de un cuerpo integrado de principios a partir de los cuales se puedan deducir de manera sistemática las competencias. Por lo tanto, los listados de competencias genéricas tienen muy poca posibilidad de coincidir.

Ante la evidencia de la gran proliferación de listados y clasificación de competencias, e incluso de la gran diversidad de su contenido, surge en los últimos años el proyecto Tuning (2003), que persigue la armonización de los estudios universitarios europeos. Este proyecto ha seleccionado un total de treinta competencias objeto de estudio en varias universidades con muestras procedentes de recientes graduados, profesores y personas vinculadas con la práctica profesional. Actualmente estas competencias, con variantes o modificaciones al contexto particular, están ya formando parte de las competencias definidas en las diferentes universidades del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).

De la revisión descriptiva de Weigel, Mulder y Collings (2008) en relación al uso del concepto de competencia en el desarrollo de la educación y de la formación profesio-

¹³ Procedimentales: entendidas como aquellas habilidades que se desarrollan a lo largo del curso en la participación activa de la asignatura.

nal en Inglaterra, Francia, Alemania y Países Bajos, se abren los siguientes debates o críticas que se concretan en:

- **Inglaterra:** Las críticas más importantes son aquellas que apuntan que el enfoque de las competencias es en gran medida de la línea conductista¹⁴, que está desequilibrado el énfasis en la evaluación de las competencias y que esto frustra más que apoya el aprendizaje y el desarrollo. El uso del concepto de competencia está reducido a la evaluación y a la habilidad exitosa para demostrar destrezas y habilidades. Además, las competencias están formuladas en términos demasiado generales, lo que implica que no tienen ningún poder discriminador en las evaluaciones. Aparte de esto, el vínculo entre competencia y desempeño no es directo. Varias competencias pueden influenciar ciertos desempeños y ciertas competencias pueden influenciar varias áreas de actuación.
- **Alemania:** Las principales críticas apuntan a la superficialidad de las áreas de las competencias. Éstas deberían ser analizadas más en profundidad y dirigidas hacia el análisis de los requisitos del desempeño. Existe también miedo a que el orden lógico de las áreas del conocimiento (tradicionalmente conocidas como materias) pueda perderse junto con el significado educativo de las escuelas profesionales. En Alemania, existe también la cuestión de cómo determinar si se ha alcanzado o no la competencia. Otro problema general es que el desarrollo de la competencia requiere mucho tiempo, y que algunas competencias sólo adquieren después de la graduación, lo que dificulta su evaluación durante el programa de formación. Hay discrepancia entre la forma actual de las pruebas de evaluación y los requisitos para una evaluación de las competencias.

¹⁴ Conductista: Este enfoque pone de manifiesto la importancia de la observación de los trabajadores exitosos y efectivos y de la determinación de qué es lo que los diferencia de aquellos menos exitosos. Las características de este enfoque son la demostración, la observación y la evaluación de los comportamientos o conductas.

- **Francia:** El uso del concepto de competencia se establece a través del denominado “*bilan de compétences*”¹⁵, un sistema basado en la cooperación entre agentes sociales y autoridades estatales con el objetivo de desarrollar las competencias de los trabajadores (Gutschow, 2001). Los comentarios más críticos residen en que los análisis de la ETED (*Emplois types en dynamique*) no tienen ni la habilidad ni la credibilidad para valorar qué personas son competentes. También, el desempeño de los individuos es valorado en contextos profesionales simulados que no dan garantía alguna de que la misma persona sea también competente en un contexto profesional real. La manera cómo se lleva a cabo la valoración en el bilan es contraria a las intenciones que se pretendían en un principio. El objetivo está más centrado en los diplomas de la formación profesional VET que en las competencias adquiridas de manera informal. El uso de los instrumentos participativos centrados en el desarrollo, han sido bastante ignorados. Además, el *bilan* es también accesible para aquellos otros individuos que no participaron en él. La calidad de los evaluadores y el tiempo para su evaluación es también un problema.
- **Países Bajos:** Las principales críticas son las siguientes. El conocimiento, las habilidades y las actitudes están divididos en una estructura de cualificación basada en la competencia. Las competencias se enfatizan de tal manera que al componente del conocimiento se le presta poca atención en los programas. Las materias generales son difíciles de integrar de acuerdo con los profesores de dichas materias. Además hay problemas con la tendencia hacia la disminución del dominio de las destrezas básicas, con el coste de

¹⁵ Bilan de compétences: Definido por Joras (1995), como el conjunto de las acciones que tienen como objetivo “permitir a los trabajadores analizar sus propias competencias profesionales y personales, más que sus aptitudes, con el objetivo de definir un proyecto profesional o, en el caso de que no fuese necesario, un proyecto de formación”.

Bilan compétences: Reglamentado en Francia por la Ley nº 91-1405 de 31.12.1991, art. 900-2.

la evaluación, la dificultad de utilizar el concepto en niveles más bajos de la formación profesional, la pérdida creciente de información e instrucción por parte de los profesores, los ajustes organizativos de los centros y la variación de las trayectorias de aprendizaje lo que hace difícil la programación educativa.

Biemans y otros (2004), realiza las siguientes críticas sobre el uso del concepto de competencia:

- Existen muchas definiciones conceptuales de competencia.
- Existe una sobre dependencia en la estandarización de las competencias, mientras que el poder de la educación basada en competencias reside en el contexto donde se desarrollen.
- Es difícil integrar el aprendizaje en las escuelas con el aprendizaje en el lugar de trabajo, el concepto de competencia no lo resuelve automáticamente.
- Especificar las competencias que serán adquiridas por los estudiantes no es una consecuencia automática del diseño de actividades de aprendizaje efectivas.
- La evaluación de competencias, especialmente en situaciones de trabajo, es un ejercicio intensivo y que conlleva mucho tiempo.
- Cuando se implementa una educación basada en competencias se puede obviar los cambios en el rol del profesor (y del estudiante).
- En el desarrollo de la educación basada en competencias, es esencial que se preste atención estructural al desarrollo de competencias en profesores y directores de los centros.

3.5.3. Sobre las competencias en la gestión de las organizaciones

A lo largo de los últimos años se ha venido desarrollando distintos modelos de gestión por competencias, con puntos de partida distintos, con metodologías de implemen-

tación diferentes, con sistemas de medición propios de cada uno, pero, también, con resultados distintos, a la hora de medir su eficacia y su eficiencia.

Las empresas han venido aplicando las distintas propuestas y han contribuido con su propia experiencia a enriquecerlas. Los frutos obtenidos no siempre han coincidido con las expectativas, y se continúa tras la búsqueda de nuevas propuestas, bien sea de modelos conceptuales, bien sea de metodologías, o bien sea de aplicativos que permitan medir con mayor objetividad los niveles competentes de los empleados o trabajadores.

Para Dirube (2004), la puesta en práctica de la Gestión por Competencias “no siempre ha obtenido los resultados esperados, posiblemente por una falta de método en quienes llevaron a cabo la implementación, quizá por falta de rigor en la aplicación del método”.

Ortíz (2009), identifica algunas debilidades e inconsistencias, entre ellas:

- Elección de un amplio número de competencias, algunas de las cuales no son pertinentes a los requerimientos del cargo.
- Descripción de comportamientos poco evidenciales a la hora de observarlos en el desempeño diario.
- Configuración de perfiles del cargo, utilizando competencias predeterminadas y provenientes de diccionarios genéricos.
- Asignación de las mismas competencias a cargos y sectores totalmente diferentes.
- Agrupación de familias de cargos a los cuales se asignan las mismas competencias sin importar el desempeño esperado de cada uno de sus puestos. Lo anterior, hace el proceso más eficiente, pero, al mismo tiempo, más genérico, subjetivo e inexacto.
- Inconsistencia frecuente entre los resultados obtenidos por la persona en el desempeño de su cargo y la valoración que obtiene de sus competencias.

- Medición de los niveles de posesión de las competencias de las personas, a partir de la valoración de las características subyacentes de la conducta: valores, motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y habilidades.

Este mismo autor, plantea una serie de restricciones a la hora de decidir si se implementa como estrategia de Gestión por Competencias para toda la organización:

- Dificultad de comprensión y aplicación, dada su mitología rigurosa y compleja.
- Respuesta insuficiente a todos los procesos humanos.
- Fundamentada más en puestos operativos, sin contemplar cargos gerenciales y administrativos de las organizaciones.

En base a estas debilidades y restricciones, Ortíz (2009) hace la siguiente propuesta, como objetivos a cumplir para la Gestión por competencias, lo que denomina “Store de Competencias”:

- Alinear competencias con los procesos y con el direccionamiento estratégico de la organización.
- Considerar a las personas como factor estratégico de la organización.
- Integrar el sistema de medición de competencias con los indicadores corporativos.
- Integrar el desempeño por resultados con el desempeño por competencias.
- Desarrollar y aplicar un modelo único de perfil por competencias que, cargo a cargo, describa las contribuciones a los procesos de toda la estructura organizacional.
- Elabora un modelo de competencias, fiable, práctico, sencillo y fácil de entender y de aplicar.

- Identificar y clasificar con claridad los tipos de competencias e integrar su valoración.

En la investigación realizada por Vandebossche & Buyens (2000), en trece empresas belgas con Gestión por Competencias los autores obtienen las siguientes reflexiones:

- Los directivos consideran que la comunicación con sus empleados a la hora de evaluar competencias resulta rígida y dura cuando el contenido de dicha comunicación es negativo, ya que detrás de la realización de cada tarea hay personas. Pero dicha rigidez y dureza se convierten en conflicto cuando un empleado y cargo directivo difieren en la evaluación sobre las competencias de aquel, ¿cómo resolverlo?, la existencia de un comité externo que analiza y da solución al conflicto no parece se garantiza de objetividad y transparencia a una evaluación donde lo emocional ocupa un lugar tan central.
- Los directivos de dichas empresas no consideraban importante la inversión de tiempo y dinero en clarificar el concepto de competencia de cara a la empresa y sus empleados, de ahí que en la gran mayoría de las mismas la Gestión por Competencias hubiese fracasado o no se hubiese instaurado en un periodo corto de tiempo.

En la reflexión, según sus experiencias, realizada por Moreno, Pelayo y Vargas (2004), advierten de las posibles dificultades que pueden presentarse en el enfoque de Gestión por competencias son los siguientes:

- Resistencia al cambio de algunos grupos.
- Requiere un esfuerzo inicial importante, tanto en tiempo como en recursos económicos y materiales.
- Falta de compromiso y apoyo por parte de la dirección.
- Negociaciones con sindicatos y representantes de los trabajadores.
- Deficiente comunicación en sentido ascendente.

En esta misma reflexión, para eliminar esas barreras, hacen las siguientes recomendaciones:

- Asegurar la conexión entre el modelo de competencias y la estrategia de la organización.
- Apoyo incondicional y continuo de la dirección general.
- Diseñar un buen plan de comunicación que permita en la organización la existencia de una comunicación totalmente abierta y constante en todos los sentidos.
- Involucrar desde el principio a directivos y empleados en el diseño, implantación y control del modelo.
- Implantación paulatina, comenzando con acciones sencillas que aseguren un arranque rápido y seguro.
- Favorecer una cultura de aprendizaje de forma, que trabajar y aprender se conviertan en la misma cosa.
- Actualizar con frecuencia los perfiles profesionales teniendo en cuenta los cambios del entorno y de la propia organización.
- Diseñar y aplicar de manera periódica indicadores que permitan evaluar el impacto de la Gestión por Competencias a medio y largo plazo.
- Dar tiempo.

Tovar (2008), concluye en su análisis, que en la Gestión por Competencias se dan ciertas paradojas que ponen en cuestión sus ventajas entre las que destacamos la “imposibilidad de encontrar evaluaciones objetivamente sostenibles”, es decir, en busca de la costosa objetividad, la Gestión por Competencias muestra una paradoja resultante del proceso de evaluación. Si bien es pertinente la elaboración de una plantilla evaluadora que será completada desde diferentes puntos de vista (el evaluado, el gerente, el empleado), ¿cómo pretender buscar la rigurosidad en la evaluación de conceptos

como la motivación? ¿cuál es la idea de estar motivado para un gerente y un empleado? ¿es posible desempeñar una tarea de forma exitosa aunque tu escala de valores no coincida con la de la empresa a la que perteneces?

En la II Conferencia Internacional¹⁶ sobre Gestión por Competencias (1998), se expusieron las siguientes críticas:

- **Dificultad en la implantación de las competencias** en base a:
 - Falta de apoyo y compromiso sostenido de la alta dirección, donde el director de recursos humanos o la dirección general no comparten plenamente esta visión e implantan la Gestión por Competencias como una medida de marketing.
 - La falta de modelos de competencias y herramientas de soporte, centrada en la idea de crear una Gestión por competencias sin tener el soporte de una estructura de contenido que de coherencia al método.
 - Falta de análisis esfuerzo-beneficio, convertido todo el esfuerzo en un proyecto estético, sin los resultados y el rendimiento que se deseaban.
 - Falta de concreción y de integración con los procesos clave del negocio, sin adoptar una visión global que de sentido integral al proyecto.
 - Falta de un buen soporte informático y organizativo que esté en consonancia con la dimensión pretendida.
- **Las competencias no existen.** Efectivamente, las competencias no existen como tales, sino que son constructos que representan los comportamientos

¹⁶ II Conferencia Internacional sobre Gestión por Competencias: Acudieron a la misma más de 600 organizaciones de todo el mundo con el fin de reflexionar y compartir sus aplicaciones de Gestión Por Competencias.

que llevan a cabo las personas competentes y que facilitan el trabajo al agrupar comportamientos similares. En ocasiones esto parece reflejar una fuerte resistencia al cambio, por parte de los profesionales habituados a trabajar con planteamientos psicométricos, dentro de los cuales se sienten más cómodos.

- **Las Competencias no se pueden estudiar científicamente**, porque se definen como un conjunto de comportamientos que permiten tener un rendimiento excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta y que, en cada caso, cada trabajo tendría un perfil de exigencias particular.

Este problema se ha encontrado siempre al hacer las descripciones y clasificaciones ocupacionales, nacionales e internacionales, que suelen proporcionar un marco general, pero que son difícilmente aplicables a un trabajo concreto en una organización concreta.

Por otro lado, el enfoque de competencias no niega, ni mucho menos, la existencia del mismo comportamiento en los perfiles de exigencias de trabajos similares de distintas organizaciones o en los trabajos distintos. El reto de encontrar estos aspectos comunes y analizar y explicar las diferencias está planteado, por lo que sólo es cuestión de trabajar de manera rigurosa sobre el tema, no de negar la realidad.

Otro punto que necesita reflexión es la tendencia hacia una psicologización del trabajo, en concreto a la puesta en práctica de lo emocional en el puesto de trabajo. Cada vez más se le concede prioridad, y sobre todo entre los directivos, al comportamiento directivo emocional frente al racional y lógico, prioridad ésta que puede entenderse como una racionalidad de género acorde con un sentido postmoderno de incertidumbre, movimiento, multiplicidad de significados, etc, (Hatcher, 2003).

El “contrato psicológico”, consiste en que la empresa, por una parte, espera que cada individuo sea flexible y esté disponible para aprendizajes nuevos, y el individuo, por otra, acepta esta obligación porque garantiza su empleo (Rousseau y Sparks, 1993).

Las prácticas de gestión de recursos humanos basadas en un sistema de evaluación teórica y metodológicamente poco rigurosas, con bastante probabilidad van a tener

graves consecuencias sobre la motivación, la satisfacción, el rendimiento de la plantilla y la actividad sindical.

Cuando desde recursos humanos se toman decisiones, o se proporciona *feedback* de ejecución sobre puntuaciones cuya correspondencia con la realidad es mínima o nula, se interviene sobre la Equidad Percibida de la plantilla (Adams, 1965) y se altera temerariamente un desempeño en equilibrio más o menos “congelado” (Lewin, 1951).

Como seres humanos tenemos la necesidad, tendencia motivacional de autoevaluación, de obtener información acerca de cómo somos de buenos, de obtener *feedback* acerca de la adecuación de nuestra conducta y cómo es valorada por la organización, lo que en ausencia de indicadores “objetivos” resolvemos a través de la comparación social (Festinger, 1954). De esta manera, comparamos el valor de nuestra razón esfuerzo/resultados y la razón estimada sobre otros referentes significativos. Ahora bien, ¿quiénes son normalmente esos referentes significativos?, ¿con quién solemos compararnos? La investigación básica pone de manifiesto que, bajo condiciones normales, tendemos a compararnos con gente que consideramos igual o ligeramente superior a nosotros en el atributo de interés, ya que es la que mayor cantidad de información fiable nos proporciona, de forma que nos sirve de guía o referente para valorar nuestros logros personales.

El resultado de este proceso de comparación social condiciona el valor de la Equidad Percibida de la siguiente manera: Si el resultado de comparación es positivo, esto se traduce en satisfacción, motivación laboral, etc., pero si, por el contrario, es negativo, aparece un estado de tensión que el empleado debe reducir para mantener el equilibrio emocional.

Por otra parte Dugué (1994), argumenta que “la llamada a las competencias pone en duda los oficios, los saberes profesionales, el contenido de las actividades en provecho de funciones transversales y desmantela el modelo de cualificación, durante mucho tiempo considerado como revelador de las relaciones sociales, a cambio de reforzar de hecho los procesos de dominación. La lógica de la competencia, impuesta con el pretexto de permitir a las empresas adaptarse más rápidamente a las nuevas situaciones, tiende a destruir cada vez más las formas de sociabilidad existentes

entre los empleados, al tiempo que levanta la ilusión de consenso entre diferentes rivales”.

La Gestión por Competencias no suele tener en cuenta o subestima los condicionantes ambientales facilitadoras e inhibidoras del nivel competencial del empleado (Fischer, Bullock, Rotemberg & Raya, 1993), ya que está excesivamente centrada en variables personales. Si no tenemos en cuenta estas variables, ni las evaluamos de manera contingente, poco podemos conocer acerca del desempeño de la plantilla que nos permita optimizar la gestión de recursos humanos, en una organización determinada. Por ejemplo, si un empleado no alcanza un determinado nivel de desempeño/competencia puede ser tanto por sus características personales, entendidas como el producto actual de su historia de aprendizaje previa, porque no ha recibido el entrenamiento correcto (formación, etc.), o bien porque está expuesto a contingencias inadecuadas (estilos de liderazgo del supervisor, clima laboral, etc.).

Para Mathewman (1998), la mayoría de organizaciones tienen claro que el verdadero beneficio de utilizar un marco de competencias pasa por desarrollarlo internamente. De esta forma se podrán desarrollar y aplicar sistemas de evaluación específicos con suficientes garantías de fiabilidad y validez.

Como conclusión, podemos decir que los modelos en general de Gestión por Competencias son una buena herramienta pero que tiene unas limitaciones que no debemos ignorar si queremos usarlos adecuadamente y que no sirvan para tapar problemas no resueltos.

También parece aceptado que, lo más conveniente, es comenzar a aplicar un modelo de Gestión por Competencias para desarrollar personas, aumentar sus capacidades y maximizar su empleabilidad. Este notable fin, frente al que nadie tiene legitimidad de oponerse, debe ser el motor del modelo y el punto de referencia para extenderlo al resto de elementos de la gestión de personas. Al hilo del III Congreso Internacional de Competencias, en sus conclusiones, se dice que se debe dotar a la Gestión por Competencias de un fin inicial único, noble y que enriquece el patrimonio de capital intelectual de cada persona, esto es, diseñar modelos que se centren inicialmente en el desarrollo de recursos humanos, evitando conflictos y celos para, con el ritmo que

la organización, quiera y pueda asumir, extender el modelo, con toda la legitimidad de su origen positivo y orientado a mejorar las capacidades de las personas.

3.5.4. Sobre la universidad y la empresa

En España el encuentro entre Universidad y mercado laboral viene siendo, desde hace varias décadas, objeto de comentario, no sólo por parte de los actores directamente más involucrados, titulados, estudiantes, empleadores y universidades, sino también por el conjunto de la sociedad.

Así, es recurrente la opinión de que existe una importante desconexión entre las instituciones universitarias y el mundo del trabajo, que fundamentalmente se resume en términos de la distancia entre los requerimientos que éste demanda a los trabajadores y la preparación con que los titulados universitarios afrontan su entrada en el mismo. Esta idea se refuerza por la escasa comunicación que se ha venido dando típicamente entre ambas esferas, de tal modo que, aún a día de hoy, el intercambio de información entre actores es parcial y difuso. No en vano, la falta de reconocimiento de las expectativas de unos actores por parte de otros, no sólo pudiera estar manifestando la existencia de diferentes intereses, en ocasiones, encontrados, sino también falta de información por las partes y de canales adecuados para su intercambio.

En el mercado laboral el discurso cotidiano de titulados y empleadores parece esgrimir desde hace años ideas un tanto contradictorias con respecto a las anteriores, ya que apuntan hacia una desvalorización marcada y progresiva de la educación superior.

Uno de los fenómenos más característicos de la sociedad española desde la década de los ochenta ha sido el desempleo juvenil. Estos años se corresponden con la llegada al mercado de trabajo de las primeras generaciones del baby boom¹⁷ y con la generaliza-

¹⁷ Baby boom: Se utiliza para definir la situación demográfica entre el período 1949-1964, caracterizado por un notable aumento de la natalidad.

ción de la situación de paro masivo, con su especial incidencia en los grupos de edad juveniles. La juventud de los ochenta en España viene marcada por dos fenómenos paralelos: la crisis económica y un proceso acelerado de modernización de la sociedad española. El paro se convierte en núcleo de la cuestión juvenil (A.A.V.V., 1986). Un texto significativo del período señalaba que la generación de los ochenta vivía una contradicción frustrante: estaba en mejores condiciones que otras generaciones anteriores para ocupar su función en la sociedad, pero no podía desarrollar esas potencialidades por la falta de espacio en el mercado de trabajo y en el panorama económico-social. Esta situación se repite o continua en el día de hoy 2011.

El fenómeno del desempleo juvenil y de la precariedad laboral se ha extendido también a los jóvenes universitarios: desde finales de los setenta se empieza a hacer alusión a la universidad como “fábrica de parados”, esto es, titulados sin expectativas de obtener un empleo acorde con su formación (Moreno et al, 1979), lo que ha motivado numerosas reflexiones relativas a la posible desconexión existente entre las instituciones universitarias y el mercado de trabajo (aludiendo fundamentalmente a las necesidades de las empresas). En este sentido queremos hacer referencia a la preocupación de la Comisión Europea, a través de su responsable de Políticas de Empleo el Sr. Xavier Prats ¹⁸, por la falta de conexión entre la universidad y el mundo empresarial en España, lo que en su opinión retrasará su salida de la crisis y que hace que su exposición al desempleo sea más elevada que otros países.

Las expectativas de los titulados y de los empleadores, entre otras, relativas a las cualificaciones esperadas de los recién licenciados universitarios, puede ser un material de gran utilidad a la hora de diseñar los futuros grados formativos a nivel superior, y acercar a la universidad y al mercado laboral.

Tratando de establecer puentes con las perspectivas analíticas de las políticas educativas, un planteamiento fundamental sobre el que se debe reflexionar es el análisis

¹⁸ Xavier Prats, en artículo publicado en el periódico Cinco Días el 07/07/2009.

de una cuestión como las competencias y/o cualificaciones que verdaderamente se demandan en el mercado de trabajo para los titulados superiores, esto es, para los universitarios recién egresados (diplomados, licenciados, doctores o máster) de sus ciclos formativos.

Al parecer, las empresas comienzan a exigir de sus candidatos, cada vez más, ciertas competencias que tradicionalmente no han formado parte del currículo académico, tales como habilidades sociales, liderazgo, capacidad de trabajo en equipo, gestión del estrés, inteligencia emocional y otras.

De este modo, los jóvenes universitarios no sólo deben poseer unos conocimientos teóricos suficientes, sino, además, toda una serie de “nuevas” destrezas.

Por tanto, de acuerdo a la visión y las expectativas de titulados y empleadores, entre otras cuestiones, se debe reflexionar con especial interés sobre las formas de integración en el mercado de trabajo de los titulados universitarios y los requerimientos para su inserción laboral, y la percepción de la formación universitaria y las carencias observadas en la misma.

Esta reflexión plantea una serie de cuestiones.

- ¿Se hacen cargo las universidades, en sus distintos ciclos formativos, de desarrollar las competencias no-tradicionales que las empresas reclaman de los graduados, tales como habilidades sociales, liderazgo, capacidad de trabajo en equipo, gestión del estrés, inteligencia emocional y otras?
- Más en particular, ¿responden las instituciones educativas a las expectativas de los empleadores de contar con personal dotado de una específica moral del trabajo disciplina, responsabilidad, compromiso, productividad, disposición a cambiar y sin embargo, mantener la lealtad con la empresa?
- ¿Están preparados los docentes universitarios, habitualmente académicos de jornada completa con escasa experiencia laboral fuera de la universidad, para transmitir esos principios moral-formativos, además de proporcionar

las nuevas competencias que las empresas esperan de sus trabajadores, técnicos, profesionales y cuadros gerenciales?

Por otro lado, ¿es realista pensar que los diplomas universitarios son todavía una fuente de estabilidad de las trayectorias laborales y un componente de la identidad de las personas? ¿Transmiten aún una señal distintiva en el mercado de trabajo que permita la selección por méritos y al individuo validar un nivel de ingreso y un estatus en la comunidad?

En estas condiciones cabe preguntarse, en adición a las interrogantes enunciadas más arriba, hasta cuándo, y de qué manera, podrán sustentarse los argumentos que llaman a las universidades a adaptarse o adecuarse a las necesidades de la economía y a las demandas del mercado laboral. ¿Es tan evidente, siquiera, que ellas deben proceder en tal dirección? ¿Es normal, o hace sentido, que ellas transformen sus currículos formativos al ritmo de las exigencias declaradas por los empleadores? ¿Son éstas últimas suficientemente claras y distintas como para traducirse en competencias que a su vez puedan implementarse curricularmente? En fin, ¿puede sin más convertirse el lenguaje de la demanda laboral al lenguaje de la oferta formativa? ¿Conocemos el código que permitiría exitosamente hacer esa conversión?

El debate sobre la importancia de las competencias ha sido objeto de una discusión encendida en diversas instancias nacionales y supranacionales. Varias iniciativas a nivel europeo han hecho énfasis en la necesidad de adecuar los conocimientos aprendidos en el sistema educativo a las necesidades de un sistema productivo como el actual, basado en la información y el conocimiento (Castells, 2003).

Según Hofstadt (2006), autor del informe competencias y habilidades profesionales para universitarios parece demostrable que la relación unívoca que tradicionalmente se había mantenido por parte de las empresas entre buen expediente académico (o buena formación) y desempeño óptimo de un puesto de trabajo, se ha debilitado en gran medida. Este informe, como otros, pone de manifiesto que las empresas comienzan a exigir de sus candidatos cada vez más ciertas competencias que tradicionalmente no han formado parte del currículo académico, como habilidades sociales, capacidad de trabajo

en equipo, inteligencia emocional, etc. De este modo, los jóvenes universitarios no sólo deben poseer unos conocimientos teóricos suficientes, sino además una serie de nuevas destrezas tales como liderazgo, trabajo en equipo o manejo del estrés, que en su informe se detallan con profundidad.

Existen nuevas demandas desde el mercado de trabajo que, de acuerdo a la filosofía del ya citado proyecto Tuning, requerirían que la universidad se actualizara para satisfacerlas a través de la innovación y la adaptación a nuevos contextos. Es muy importante por ello conocer las demandas de las empresas, principal fuente de empleo para los universitarios, desde el discurso de los propios empleadores. El objetivo fundamental, así, sería el de conocer de primera mano qué necesidades se plantean por parte de los empresarios españoles, respecto a los conocimientos y destrezas de los jóvenes universitarios. El conocimiento de dichas necesidades es esencial a la hora de afrontar futuras reformas educativas a niveles superiores, y acercar así la universidad y la empresa.

Por tanto, cuando se trabaja dentro del enfoque de competencias, al igual que debería suceder con cualquier otro tema u enfoque, no se puede hablar de los campos académico y aplicado como de dos campos opuestos, sino de enfoques absolutamente complementarios. Es tarea de los profesionales de ambos campos conseguir que esto sea una realidad.

3.5.5. Sobre las competencias en las pyme

Tradicionalmente la función de recursos humanos ha estado ligada al área de la psicología. Sin embargo, a lo largo de los últimos años ha sido objeto de estudio en las organizaciones empresariales, donde el concepto de competencia ha pasado a formar parte de dicha función de recursos humanos.

El debate científico se ha centrado más en el área de la psicología a través de las diferentes aportaciones de McClelland, (1973) Boyatzis, (1982) y otros a lo largo de este tiempo donde unos y otros y en la comunidad científica en general tratan de dar validez a sus diferentes métodos de valoración de competencias. Para el estudio de

esta Tesis y desde el punto de vista de las organizaciones empresariales y en concreto las Pyme es clara la importancia que está adquiriendo el concepto de competencia y la gestión de la misma desde un punto de vista organizacional. Por esta razón nuestro debate se debe centrar en el porqué a pesar de los beneficios que aporta la Gestión por Competencias, según se desprende de esta Tesis y de otros estudios al respecto, no se aplica en más organizaciones. Nuestro reto está en demostrar que es bueno para la Pyme, que es una oportunidad.

¿Cuáles son los principales debates respecto a la Gestión por Competencias que se dan en las organizaciones, en la Pyme?:

1. La Gestión por Competencias es para grandes empresas, multinacionales?

Como se desprende de nuestro análisis¹⁹, efectivamente las empresas más grandes tienen mayor tendencia a gestionar competencias. Sin embargo, podemos decir que cuanto menor es la empresa, mayor es la repercusión de la Gestión por Competencias tanto en los resultados como las mejoras en la gestión en sí. Puede afirmarse que en términos relativos podrían situar a las Pymes en una posición de mejora mayor que la obtenida por las empresas de mayor tamaño.

La Gestión por Competencias es una herramienta de gestión, al igual que otras, que se ha ido incorporando a las organizaciones con el objetivo de contribuir a la mejora de la gestión empresarial y que en muchas ocasiones se desarrollan más comúnmente en las grandes organizaciones. La interpretación más común de lo anterior es que las grandes empresas cuentan con más recursos que pueden dedicar a implantar modelos de gestión avanzados, además de dedicar también recursos económicos y tiempo con consultoras.

En nuestra opinión, el debate principal en este punto y las posibles investigaciones deberían ir encaminadas a conocer cuál es el verdadero obstáculo para que las Pyme

¹⁹ En el Capítulo 8, punto 8.2.1.

adopten la filosofía de la Gestión por Competencias. Desde nuestra investigación hemos podido observar que si pretendemos trasladar los modelos desarrollados en las organizaciones de mayor tamaño a organizaciones más pequeñas, el fracaso está garantizado ya que la Gestión por Competencias no es un modelo estándar que se pueda realizar de manera idéntica en dos organizaciones diferentes, es por ello por lo que la gestión debe estar adaptada a cada organización y posiblemente ser única. Es posible sintetizar y adaptar los aspectos fundamentales de las competencias y de su gestión a las características particulares de la Pyme. En nuestra opinión los principales pasos a seguir para lograrlo son:

- Las competencias deben tener en cuenta la estrategia y la cultura de la empresa. Ello permitirá identificar de forma más eficaz las competencias que la organización deba poseer.
- Claridad en el diseño de perfiles. Porque solamente identificándolos adecuadamente, la empresa podrá impulsar acciones que favorezcan su pleno desarrollo y aseguren un excelente desempeño.
- Construir un mapa de competencias sencillo que hagan que el sistema sea manejable. Esto es para que sea operativo, evitando que sean excesivas o muy meticulosas ya que las puede convertir en obsoletas y poco digeribles.
- Implicación de la dirección y de la organización en el desarrollo. La adhesión de las personas clave que dirigen los puestos de trabajo, su sensibilización y su compromiso es fundamental, así como la información a los trabajadores del proceso que se va a llevar a cabo.
- Comunicación fluida. Es importante que las personas se sientan partícipes del proceso, por lo que es importante que se presente y se discuta el modelo de competencias.
- Seguimiento y continuidad del sistema implementado. Imprescindible para su continuidad como tal.

2. La Gestión por Competencias es muy compleja?

Este aspecto está unido en parte con el punto anterior, la aplicación de un sistema de una organización de mayor tamaño, más complejo, a una organización más sencilla como es una Pyme resulta contraproducente porque si a esto añadimos que muchas de las implementaciones en grandes empresas son realizadas conjuntamente con consultorías, competencias y programas informáticos sofisticados que quieren ser trasladados, por economías de escala, a las Pyme el riesgo de fracaso aumenta considerablemente. Lo importante, desde nuestro punto de vista, es que las personas que realizan los procesos de diseño e implantación del enfoque de competencias conozcan realmente el alcance del concepto, lo planteen y planifiquen adecuadamente, exista un convencimiento en la dirección además de un compromiso por cumplirlo, revisarlo constantemente y que realmente está ajustado a sus necesidades.

Debemos olvidarnos de definiciones de competencias para todos que hacen que las personas se pierdan en un sinfín de definiciones de competencias, sub-competencias y que además aplicadas a todos los puestos de trabajo en la empresa hacen que el sistema se complique en grado tal que se manejan infinidad de variables que llegan abrumar, intimidar en definitiva **complicar** el modelo e incluso dar la sensación a las personas que trabajan para el sistema, en vez de que el sistema trabaje para ellos. En la enunciación y descripción de las competencias debe estar impregnado el componente estratégico y cultural de cada organización y no debe limitarse a una copia "simplista" de las definiciones textuales de los glosarios genéricos de competencias o calcados de otras empresas. Es necesario evitar que sean excesivas o muy meticulosas ya que las puede convertir en obsoletas y poco digeribles.

3. La Gestión por Competencias no aporta beneficios?

Atendiendo a definiciones contables un activo es "un recurso identificable, controlado por la empresa y del que se esperan obtener beneficios económicos futuros". Por otro lado todos decimos que el mayor activo de una empresa es el capital humano, su recurso más importante. Es decir, las organizaciones que adquieren y utilizan su capital humano más eficazmente que sus competidores crean mayor valor para sus

accionistas. La gestión de ese capital humano a través de la Gestión por Competencias u otros sistemas reside en hacer crecer la influencia sobre los comportamientos de los trabajadores, en orden a lograr los objetivos operacionales y, subsiguientemente, los resultados financieros previstos (Albizu y Landeta 2001). Se intentan fabricar gerencialmente trabajadores de calidad, que realicen una actividad de calidad, que la mejoren continuamente, que satisfagan las demandas cualitativas de los clientes y que mantengan a la empresa en beneficios (Lahera 2004). La Gestión por competencias busca lograr la ventaja competitiva mediante el despliegue estratégico de una fuerza de trabajo altamente comprometida y capaz. Bajo este planteamiento cómo podemos decir que la Gestión por Competencias no aporta beneficios, el debate está en si realmente conseguimos que las personas de nuestra organización sean el principal activo que cree valor y ventajas competitivas sostenibles que generen rentas empresariales duraderas. Sabemos que tal vez sea un aspecto intangible que no se conecta directamente, *per se*, con el beneficio económico inmediato pero sí podemos decir que es parte importante del mismo.

No podemos decir, a través de nuestra investigación ni de otras de carácter empírico, que el rendimiento económico empresarial esté asociado con la calidad de la gestión y concretamente poder discernir por sí solo el efecto de una herramienta, como la Gestión por Competencias, en el conjunto de los resultados. Por otra parte, sí podemos decir que en nuestro estudio las empresas que gestionan por competencias, tienen empleados mejor capacitados y formados además de estar más comprometidos y desempeñar mejor sus tareas en la organización, lo que revierte positivamente en la misma.

4. La Gestión por Competencias es costosa, requiere mucho tiempo y algunos la consideran una moda?

Estos debates están unidos con los puntos uno y dos. Con frecuencia oímos que en una empresa, incluso en la nuestra, se está implantando o estudiando la puesta en marcha de un nuevo sistema de gestión. Nuevos nombres y siglas, calidad total, mejora continua, ISO9000, TQM, SMED, etc, o Gestión por Competencias. Lamentablemente, muchas veces de cada uno de estos nombres suele encontrarse el interés, lícito por otra parte, de una consultora. En ocasiones el truco es sencillo, el vender el modelo o una

parte del mismo como si se tratase de un nuevo paradigma, lo que en ocasiones, permite acceder al mercado a quienes sólo son expertos en una o varias de las herramientas. En otras basta dar un nuevo nombre al mismo concepto y asegurar, basándose en un matiz, que ésa es la gran diferencia que nos hace ser líderes. Así hemos visto a altos directivos de empresas asegurar que poseen un programa de calidad total o TQM, y ése es el único objetivo del mismo. Por tanto, hemos de tratar de colocar las piezas de la nueva forma de gestionar en el orden adecuado, para que, independientemente de los nombres, se pueda saber de qué se trata, a qué se compromete la empresa cuando se pone en marcha y cuáles son los profundos riesgos derivados de la implantación parcial o incoherente de esos programas.

Desde otro punto de vista algunas Pyme argumentan que la implantación de un sistema de competencias es costosa y requiere mucho tiempo. Esto puede ser así, si como decíamos en el punto dos, se trasladan automáticamente por las consultorías, o simplemente por copia, de las grandes empresas a las Pyme lo cual trasladan complicados sistemas, caros y que requieren mucho tiempo para su implantación, que en nuestra opinión son totalmente inapropiados.

Según nuestra experiencia, un programa de Gestión por competencias puede tener éxito en la medida en que, a la hora de definir las competencias clave de la organización, se haga de una manera simple, que las competencias no sean más de cinco o siete definidas, bajo rigurosos criterios, todas aquellas competencias que verdaderamente sean claves y por lo tanto, no terminar con una lista farragosa y difícilmente manejable que requiera mucho tiempo y sea costosa su implantación. En nuestra opinión, el precio de no optar por la Gestión por Competencias es más costosa.

Según la investigación realizada en trece empresas belgas con gestión por competencias de más de diez empleados, Vandesnbossche & Buyens (2000), los directivos de dichas empresas no consideraban importante la inversión de tiempo y dinero en clarificar el concepto de competencia de cara a la empresa y sus empleados, de ahí que en la gran mayoría de las mismas la Gestión por Competencias hubiese fracasado o no se hubiese instaurado en un periodo corto de tiempo. Otra de las conclusiones de este estudio es que cuanto menor sea la empresa, menos probable será que exista tiempo para

la adecuación y formación. Desde las Pyme, se suele argumentar que no invierten en la Gestión por Competencias porque no tienen tiempo. Además se suele argumentar que el envío de algunos miembros del personal a un curso de formación, puede significar que gran parte del personal no esté trabajando y sin ellos no se puede producir.

En consecuencia, la falta de formación es un riesgo, y consecuentemente sitúa a las empresas en una posición de menor competitividad.

5. Otros debates

Las Pyme tienen una perspectiva más de corto plazo, nuestro debate es si se pueden producir transformaciones personales sustanciales en un plazo de un año. La Gestión por Competencias como otras herramientas necesitan períodos de maduración suficientes para que se pueda ver su impacto.

Otro aspecto a debatir es por qué en la Pyme se presentan problemas de alta rotación en su personal. Esto puede ser debido por vincular empleados inapropiados al no aplicar las técnicas de selección por competencias y no tener claros los requerimientos profesionales. Con una Gestión por Competencias clara y según se desprende de nuestra tesis no sólo las personas están mejor capacitadas y adaptadas a las necesidades del puesto, sino que además las personas están más satisfechas, comprometidas y el clima de la organización es mejor, reduciéndose de este modo la rotación de la que hemos hablado anteriormente.

Para concluir estas reflexiones y debate al enfoque de competencias, la opinión del doctorando es que la adquisición de competencias es clave desde cualquier punto de vista, desde el plano educativo para lograr una transferencia de las mismas al ámbito profesional y a la sociedad en general. Desde el punto de vista empresarial que busca el tener personas competentes que permitan crear ventajas competitivas y finalmente desde la propia persona que busca su propia autorrealización, la de libertad de elección y empleabilidad.

La cuestión es ver como hacemos que las personas sean competentes en el proceso de la vida. Partiendo de la idea de Robinson ²⁰ (2006), todos nacemos con un inmenso talento natural, todos tenemos talento. Ese talento tiene que ver con descubrir aptitudes naturales y alentarlas activamente. Por tanto, es necesario potenciar la diversidad para autorrealizarnos porque la única forma de descubrir talentos es pensar de forma diferente y en este pensamiento diferente la educación juega un papel fundamental, aunque no el único. Los niños de ahora harán trabajos que aún no están inventados. Para que las economías prosperen necesitamos niños/personas, que piensen de forma creativa y entiendan los valores culturales.

Pero también necesitamos profesores que no sólo sean capaces de enseñar cosas, sino que dejen a los niños/personas espacios para cultivar su talento, ya que cada persona aprende de forma diferente, por eso es importante la forma de enseñar y de generar con ello competencias efectivas a las personas.

En este sentido, aunque con una perspectiva de la educación superior, Poblete (2003) piensa que las competencias son una herramienta para llegar al nuevo paradigma, que es la educación planteada desde el estudiante y no desde el profesor o desde un sistema educativo tradicional. Los cambios en los distintos ámbitos en estas últimas décadas han introducido variables muy potentes que han transformado la sociedad y, en concreto, la conexión entre el ámbito universitario y la empleabilidad de los titulados que salen de él. Una de las principales consecuencias ha sido el nivel de exigencia profesional. El centro de gravedad de la empleabilidad se ha desplazado desde la institución al individuo. La seguridad en el empleo no debe buscarse en la empresa, institución, administración pública, sino que debe radicar en la valía de cada uno.

En este sentido, en opinión del doctorando, la educación ya sea desde sus inicios, en la universidad o posteriormente debe de dar una respuesta adecuada. En este

²⁰ Robinson, Ken: Basado en el “informe Robinson” y titulada ¿Matan las escuelas la creatividad”, basa su idea en que el ser humano tienen una inmensa creatividad desde la niñez, y el efecto que la educación tiene sobre ese potencial creativo como proceso negativo que mata la creatividad.

sentido el valor de las competencias como concepto debe de dar un valor significativo a ello.

En el ámbito laboral-profesional, las innovaciones técnicas y tecnológicas, como la globalización han llevado a considerar el trabajo como centro de empleo y no a la inversa. Con ello se ha flexibilizado enormemente el empleo y se ha diversificado la forma de trabajar. Se ha pasado en poco más de una generación de hacer unos estudios profesionales o universitarios para encontrar un empleo, a prepararse a conciencia para desarrollar un trabajo, sea éste por cuenta propia, ajena, o cualquier otro. Por tanto, las personas no pueden dejar de ser proactivas, de aprender y en muchos casos desaprender.

En esta realidad las competencias las podemos considerar como una forma de organizar una parte de esa realidad humana, que con sus planteamientos va más allá de la formación en una especialidad laboral, sino que también tiene en cuenta el saber estar y la integridad de la persona en diversas y cambiantes situaciones.

En todo lo anteriormente expuesto, la persona es el centro de todo el debate y reflexión, nadie puede permitirse el lujo de desaprovechar ese activo, pero tampoco podemos olvidarnos que la persona debe de amar aquello que hace para poder completarse así misma y dar lo mejor de ella misma.

En cuanto al debate-reflexión sobre la pyme, la opinión del doctorando, y dada su experiencia en la implantación de competencias y programas en las empresas, es que independientemente de las dificultades en su implantación es altamente positiva. Esta afirmación se basa en una conceptualización simple y adaptada a las necesidades de la organización y a las personas que la integran. Requiere dedicación, pero si la dedicación está bien orientada, con unos objetivos claros, un sistema flexible, ágil, sencillo de entender y usar los resultados sobre las personas y la organización son apreciables. Estos resultados se traducen en conductas laborales adecuadas de sus trabajadores que agregan valor al negocio y garantizan por tanto, el éxito corporativo.

También queremos dejar claro que nuestra tesis no plantea las competencias de las personas como la única causa del éxito en el trabajo y de la organización. Las condi-

ciones externas a la empresa como el mercado, si este se deprime, los resultados organizacionales se ven afectados negativamente, no importando el nivel de competencia de las personas de la empresa.

3.6. RESUMEN Y CONCLUSIONES

Hemos podido ver a través de las teorías revisadas las distintas definiciones de competencias, así como las distintas corrientes teóricas internacionales. Como ya indicábamos en la introducción se han generado en los últimos años gran variedad de enfoques, explicados a lo largo de este capítulo. De todos ellos nos quedamos con la idea de que una competencia, no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aislada, sino la unión integrada de todos los componentes en el desempeño laboral. Esta unión integrada permite a las personas tener un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo.

A partir del enfoque de recursos y capacidades también hemos podido observar que emergen las competencias y la gestión de las mismas a través de la Gestión por Competencias. El valor estratégico de los recursos, ya sean tangibles o intangibles, está determinado por el grado en que pueden contribuir al desarrollo de capacidades y, finalmente al logro de una ventaja competitiva. En este sentido las capacidades representan la habilidad de una empresa para aprovechar los recursos que se han integrado para lograr una condición deseada.

Desde el punto de vista de las competencias profesionales y a través de los enfoques presentados, el educativo y empresarial. Tanto universidades como empresas están concienciadas de que su responsabilidad actual consiste en crear y fomentar situaciones que favorezcan al desarrollo de habilidades transferibles a sus alumnos y/o empleados. En el ámbito académico, se vincula con la certificación que se obtiene y en el ámbito empresarial se encuentra más vinculado con la carrera profesional de cada persona e incluso con otras políticas, como la retributiva. Sin embargo, se detecta una

disfunción entre ambos enfoques en el sentido que en el ámbito empresarial se perciben necesidades antes que éstas sean implementadas en el mundo académico. Por tanto, vemos la necesidad de que en el mundo académico se actualice de manera más ágil a las necesidades que surjan en los nuevos contextos empresariales.

Hemos visto a través de las distintas reflexiones la necesidad de unificar y armonizar criterios con el fin de buscar nuevas propuestas, tanto conceptuales como metodológicas que hagan de las competencias y de la Gestión por Competencias una mejor herramienta de gestión.

De las aportaciones de los distintos autores y de la revisión bibliográfica podemos decir que la Gestión por Competencias es un modelo de gestión que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además de ser una herramienta que permite flexibilizar la organización y contribuye a crear ventajas competitivas de las organizaciones. Además, este tipo de gestión, permite que existan parámetros concretos de conductas y de esta manera lograr acceder a un seguimiento constante de los resultados obtenidos, permitiendo que haya un seguimiento del alineamiento entre las metas organizacionales y los desempeños de los trabajadores, llevando así, un mayor control de los resultados obtenidos, a partir del actuar de los trabajadores como de los procesos que se efectúan en la organización.

CAPÍTULO 4

Las competencias y sus aplicaciones en la gestión de Recursos Humanos

- 4.1. Introducción
- 4.2. Inteligencia emocional, la autoestima y las competencias
- 4.3. Gestión del conocimiento y de las competencias
- 4.4. Ventajas de la gestión por competencias
- 4.5. Aplicaciones en la empresa
 - 4.5.1. Selección
 - 4.5.2. Evaluación del desempeño/rendimiento
 - 4.5.3. Formación y desarrollo
 - 4.5.4. Evaluación del potencial
 - 4.5.5. Planes salariales/Política de retribución
 - 4.5.6. Mentoring, Coaching, Outdoor Training
 - 4.5.7. Diseño organizativo/polivalencia
 - 4.5.8. Planes de carrera y sucesión
- 4.6. Conclusiones

CAPÍTULO 4

Las competencias y sus aplicaciones en la gestión de Recursos Humanos

4.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo podemos ver que en su mayoría los departamentos de recursos humanos buscan personas trabajadoras competentes como elemento diferenciador determinante para el éxito empresarial.

También la gestión de recursos humanos por competencias permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.

Más adelante veremos como las organizaciones que han hecho más hincapié en las competencias han alcanzado ventajas a la hora de comunicar y promover la estrategia de su organización así como, incrementar la eficacia y eficiencia de su área de recursos humanos.

Además en el presente capítulo también vamos a ver que las competencias son importantes para la persona, y la empresa por la interacción que existe entre ambos. Para la persona, por su incidencia en el desarrollo de la inteligencia emocional y el efecto que puede tener sobre la autoestima. Y para la empresa por la generación y el desarrollo del conocimiento.

Por ello, la Gestión por Competencias es de enorme utilidad para la gestión de recursos humanos, facilitando la interrelación de sus diferentes procesos de selección, formación y desarrollo, compensación, entre otros, posibilitando una gestión del área más integral.

En consecuencia la mayoría de los departamentos de recursos humanos tienen por objetivo que la organización tenga, en todo momento, las competencias necesarias, en el momento adecuado y en el momento y lugar oportunos.

En definitiva, las empresas competitivas necesitan personas **competentes**, entendiendo el término competente en el sentido de **expertas**, que alcancen un alto nivel de competencia profesional en las tareas que llevan a cabo, capaces de intervenir en varias tareas o actividades dentro de su profesión (**multivalencia**) y desarrollarse profesionalmente hacia actividades y tareas de una segunda profesión u oficio, a partir de la suya básica (**polivalencia**).

4.2. INTELIGENCIA EMOCIONAL, LA AUTOESTIMA Y LAS COMPETENCIAS

En la investigación realizada por McClelland sobre quinientos modelos de competencia utilizados por empresas multinacionales se agruparon las competencias en tres categorías diferentes:

- Capacidades puramente técnicas: Como la contabilidad o la planificación empresarial.
- Capacidades cognitivas: Como el razonamiento analítico.
- Rasgos distintivos de la Inteligencia Emocional: como la conciencia de uno mismo y las habilidades para relacionarse.

Los resultados de esta investigación de McClelland (1973) pusieron de relieve la creciente importancia de las competencias de la Inteligencia Emocional en los niveles más elevados de las organizaciones en detrimento de las habilidades exclusi-

vamente técnicas. Parece, pues, que existe una elevada correlación entre la eficacia de los líderes “estrella” y las competencias propias de la Inteligencia Emocional¹. La investigación demostró que el 85% de la diferencia entre el perfil de los líderes “estrella” y el de los líderes promedio en posiciones de liderazgo no era atribuible a capacidades meramente cognitivas como la experiencia técnica, sino a factores ligados a la Inteligencia Emocional. En nuestra opinión, sin embargo, entre el 80% y el 90%, e incluso más en ocasiones de las competencias que permiten diferenciar a los líderes sobresalientes de los líderes promedio pertenecen al dominio de la Inteligencia Emocional.

Por otra parte, Goleman (1997) entiende la Inteligencia Emocional como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones.

Uno de sus méritos, es adaptar el concepto de Inteligencia Emocional al ámbito empresarial, a través del concepto de competencia emocional. Miden en las personas para ocupar un puesto de trabajo, no sólo la sagacidad, la preparación o la experiencia, sino también la inteligencia emocional.

Entiende por competencia emocional²: La capacidad basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente.

Las personas sobresalientes en su mundo laboral crecen en reconocimiento, en la mejora de su autoimagen, en seguridad y en consecuencia en autoestima y motivación.

Otro de los elementos cruciales en la gestión por competencias es la influencia que esta puede tener sobre la autoestima de la personas.

¹ Inteligencia Emocional: La capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones. (Goleman).

² Competencia Emocional: Concepto descrito por Goleman, (1997): La práctica de la Inteligencia Emocional.

Entendiendo como autoestima, la consciencia que cada uno tenemos acerca de nosotros mismos, de cuáles son los rasgos de nuestra identidad, cualidades y características más significativas de nuestra manera de ser. Este grado de consciencia lo llamaremos autoconcepto. Además del sentimiento y el aprecio que experimentamos hacia nuestra propia persona, la consideración que mantenemos hacia nuestros intereses, creencias, valores y modos de pensar.

Por otro lado, la autoestima es una necesidad psicológica básica que hemos de cubrir para alcanzar un desarrollo armónico con nuestra personalidad. Como necesidad psicológica nos ayuda a seguir adelante con nuestros planes y proyectos, porque hace crecer nuestra imagen interna, nos da fuerza, mantiene la motivación ante fracasos y fallos. Nos ayuda a fijar metas y aspiraciones posteriores.

Esto hace que para el desarrollo de la inteligencia emocional, se deban crear contextos en dónde las personas reciban feed back reales y positivos que mejoren su autoconcepto.

Aquí, es dónde la evaluación de competencias puede contribuir en el desarrollo de la inteligencia emocional, aportando herramientas cognitivas, que permitan que la persona haga su propia autoevaluación, concienciarse de si misma y sobre todo, le ayude a identificar, encontrar el camino del logro y la automotivación.

Esta concienciación, es decir, la configuración de la imagen de sí mismo se construye utilizando informaciones procedentes de cuatro fuentes diferentes: percepción de los propios resultados, observación de los demás, influencia social, percepción en uno mismo con sus propias reacciones. Todo ello integrado construye esta conciencia de uno mismo y con ello el grado de autoestima.

Además la imagen de sí mismo determina nuestros comportamientos sociales principalmente porque:

- Influye en nuestra valoración de los demás.

- Determina las estrategias sociales.
- Determina la forma en que reaccionamos frente a las informaciones sobre nosotros dadas por otros.
- Determina los objetivos que uno mismo se fija y el esfuerzo que dedica a su realización y, por consiguiente, su motivación.

Por otro lado la autoestima modula las actitudes y los comportamientos, pero no forzosamente los resultados.

El resultado de una actividad, cualquiera que ésta sea, está en función de dos categorías: por una parte las competencias, los conocimientos y las aptitudes de aquél que ejecuta esta actividad; y, por otra, su motivación, es decir, la capacidad de esfuerzo que la persona está dispuesta a realizar. Y esta combinación sí influye en los resultados.

Estos resultados deben ser objeto de evaluaciones repetidas, que se traduzcan en retornos de información objetiva.

Uniendo así la necesidad de feedback como aspecto importante para dar el reconocimiento de los logros obtenidos, repercutiendo así en un incremento del nivel de motivación y en consecuencia de la autoestima.

Por ello, para un sano desarrollo de la autoestima, la evaluación de competencias debe dar información concreta sobre competencias definidas y ligadas a actividades profesionales específicas y a resultados concretos.

4.3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DE LAS COMPETENCIAS

Las empresas han llegado a establecer sistemas de gestión que facilitan el que los conocimientos que tienen los empleados se puedan poner en común, de forma que las distintas actividades que llevan acabo se apoyen en la experiencia de sus colegas.

Estos sistemas de gestión se han denominado genéricamente Gestión del Conocimiento³.

Las empresas, si realmente quieren ser competitivas, se ven obligadas a ser cada vez más eficientes, lo que conlleva a poner constantemente en marcha mejores prácticas, por lo que se ven obligadas a aprender de su experiencia.

La innovación, entendida como **la introducción de nuevas ideas o métodos en la forma en que se están haciendo las cosas en la empresa, para mejorar su eficacia y / o su eficiencia**, sería la meta en base a la cual las empresas, que quieran mantener y mejorar su competitividad, deberán plantear sus estrategias. Las competencias fundamentales para la supervivencia de la empresa van a ser las referidas a su capacidad para adquirir conocimientos, transferirlos internamente, para adaptarse y cambiar, incluso adelantándose a los cambios. Para poder crear esta cultura de innovación, la organización debe tener una misión claramente definida y plenamente comprendida y compartida por todos; es necesario que esa misión se transforme en resultados con el fin de conseguirlos; y que se busquen las mejores oportunidades.

Lo que plantea la Gestión del Conocimiento es que las personas necesitan planificar, organizar, poner en marcha y mantener un sistema que permita conseguir que los conocimientos que existen en ellas, los que tienen las personas que las componen que, en la mayoría de las ocasiones serán conocimientos inarticulados y tácitos, se conviertan en conocimientos explícitos, de forma que puedan ser compartidos y renovados, para facilitar la innovación y el progreso continuos, esto es, para facilitar la creación de valor. Estamos hablando de un cambio importante en la organización. El proceso de

³ Gestión del Conocimiento: Tratar de sintetizar en una única definición es complejo ya que existen diferentes enfoques y dimensiones que agrupan dichos enfoques en distintas organizaciones. Para Gómez, (2009): Es el proceso de creación, adquisición, almacenamiento, aplicación, transferencia y medición; que permita potenciar los activos intelectuales de los individuos y la organización, con la finalidad de mejorar sus resultados.

cambio deberá comenzar por implantar en la organización, si es que aún no existe, un adecuado estilo de dirección.

El Capital Intelectual es “la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con los clientes y destrezas profesionales que proporcionan a las empresas una ventaja competitiva en el mercado”.

4.4. VENTAJAS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

De poco sirve hacer una lista de las competencias clave si éstas no forman parte de un modelo articulado de gestión de recursos humanos e integrado con la estrategia y los objetivos de negocio de la organización.

Por tanto, unas competencias claramente definidas comunican y promueven la estrategia de la organización, ayudan a que los empleados entiendan dicha estrategia y entiendan qué papel les corresponde en ella.

Las competencias en éste contexto permiten como ventajas⁴ contrastadas en las entrevistas⁵ realizadas para nuestra investigación empírica y de los autores en la bibliografía consultada:

- Facilitar el uso de un lenguaje común en la empresa, ya que, al hablar de comportamientos observables que permiten un buen rendimiento en el trabajo, es más fácil que la dirección de recursos humanos y el resto de la organización se pongan de acuerdo.
- Facilitar la toma de decisiones en el área de los recursos humanos, ya que las integra en un mismo concepto, la Gestión por Competencias.

⁴ En la tabla nº 11, p. 264 de nuestra investigación empírica, así como autores como Tovar, (2008).

⁵ Entrevistas y encuestas realizadas a 214 personas en nuestra investigación empírica.

- Orientar los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados.
- Facilitar el aprendizaje de comportamientos para un comportamiento eficiente en el futuro.
- Facilitar la evaluación entre las exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas.
- Establecer sistemas de compensación con mayor equidad, definiendo el desarrollo de la persona como suma de logros individuales, así como otros asociados a recompensas por contribuciones.

Todo ello nos permite que el uso de los programas de Gestión por Competencias facilite la actuación integrada de la gestión de recursos humanos.

Las competencias de ese modo se convierten en la base de las actuaciones en selección, formación retribución, planes de carrera, clima y desarrollo de las personas.

4.5. APLICACIONES EN LA EMPRESA

Viendo las ventajas de la Gestión por Competencias y su vinculación a la Inteligencia Emocional, la autoestima y la Gestión del Conocimiento se ve de alta importancia su contribución a la gestión de los recursos humanos y a la empresa.

El objetivo de la implantación de un sistema de Gestión por Competencias es dirigir de manera integral los recursos humanos dentro de la empresa a través del aprovechamiento mejor los conocimientos / habilidades / capacidades de las personas que la integran.

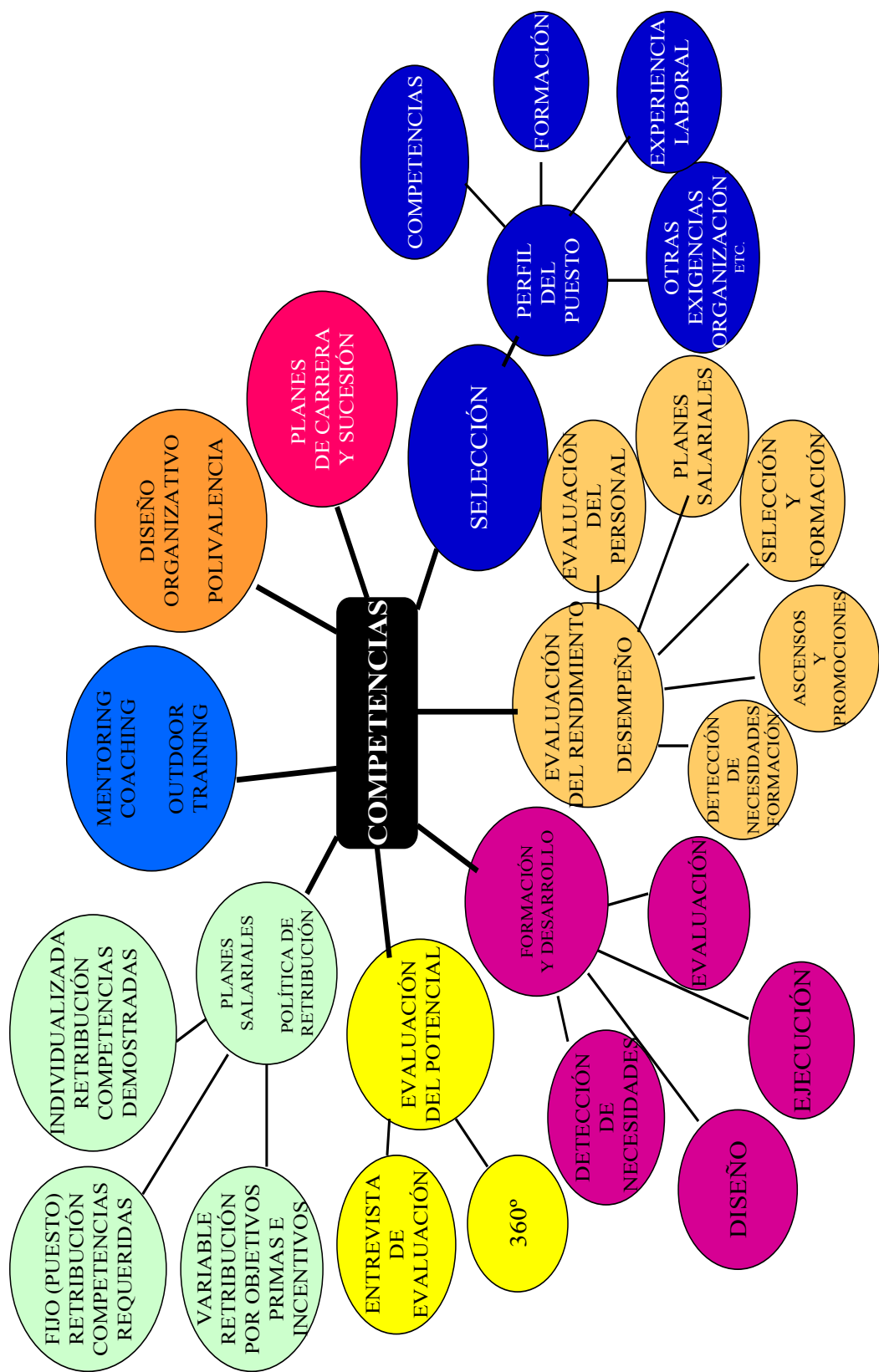
En el gráfico 18 podemos ver las distintas aplicaciones de las competencias en las organizaciones, que se traduce en.

- En adaptar los sistemas de selección a la selección por competencias.

- En la evaluación por el desempeño a través de las competencias.
- En plantear sistemas de formación y de desarrollo de las personas basados en la identificación de competencias técnicas y de gestión.
- En adaptar los sistemas de retribución.
- En adaptar los planes de carrera y sucesión

Logrando así personas polivalentes, adecuadas y entrenadas.

Gráfico 18. Aplicaciones de las competencias



Fuente: Elaboración propia, basado en las técnicas habitualmente más usadas.

4.5.1. Selección

Cuando la organización necesita adquirir nuevas competencias, para alcanzar sus objetivos, puede hacerlo contratando personas del exterior o promocionando empleados que ya forman parte de la misma.

Existen numerosas herramientas de selección, entrevistas, etc. La decisión de a quién emplear vendrá determinada por el perfil o exigencias del puesto.

La selección de personal tiene como objetivo principal encontrar al candidato más adecuado para un puesto de trabajo determinado, teniendo en cuenta tanto las necesidades y características de la organización como las del trabajador.

La adopción del enfoque de competencias ha tenido como consecuencia que los perfiles de exigencias de los puestos se definan en función de los comportamientos que es preciso que lleven los empleados que ocupan un puesto, para tener éxito en el mismo, aspecto que facilita la comparación entre las exigencias del puesto y las competencias de los candidatos, al utilizar los mismos comportamientos como predictores y criterios, así como al elegir las pruebas más adecuadas para determinar la adecuación entre persona, puesto y organización.

Por tanto, los procesos y técnicas utilizadas para la selección de personal deben asegurar que el futuro empleado estará en disposición de desempeñar el trabajo con los niveles adecuados de rendimiento, satisfacción y seguridad; es decir, que sabrá hacer, podrá hacer y querrá hacer su trabajo, siempre y cuando la organización le proporcione las condiciones y medios necesarios para su realización.

La descripción de puestos y de sus perfiles permite detectar los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para un desempeño adecuado o superior en el puesto de trabajo. Con esto como base, es posible implantar un mejor sistema de selección comparando las competencias requeridas para el puesto con aquellas con las que cuenta cada candidato.

4.5.2. Evaluación del desempeño/rendimiento

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable.

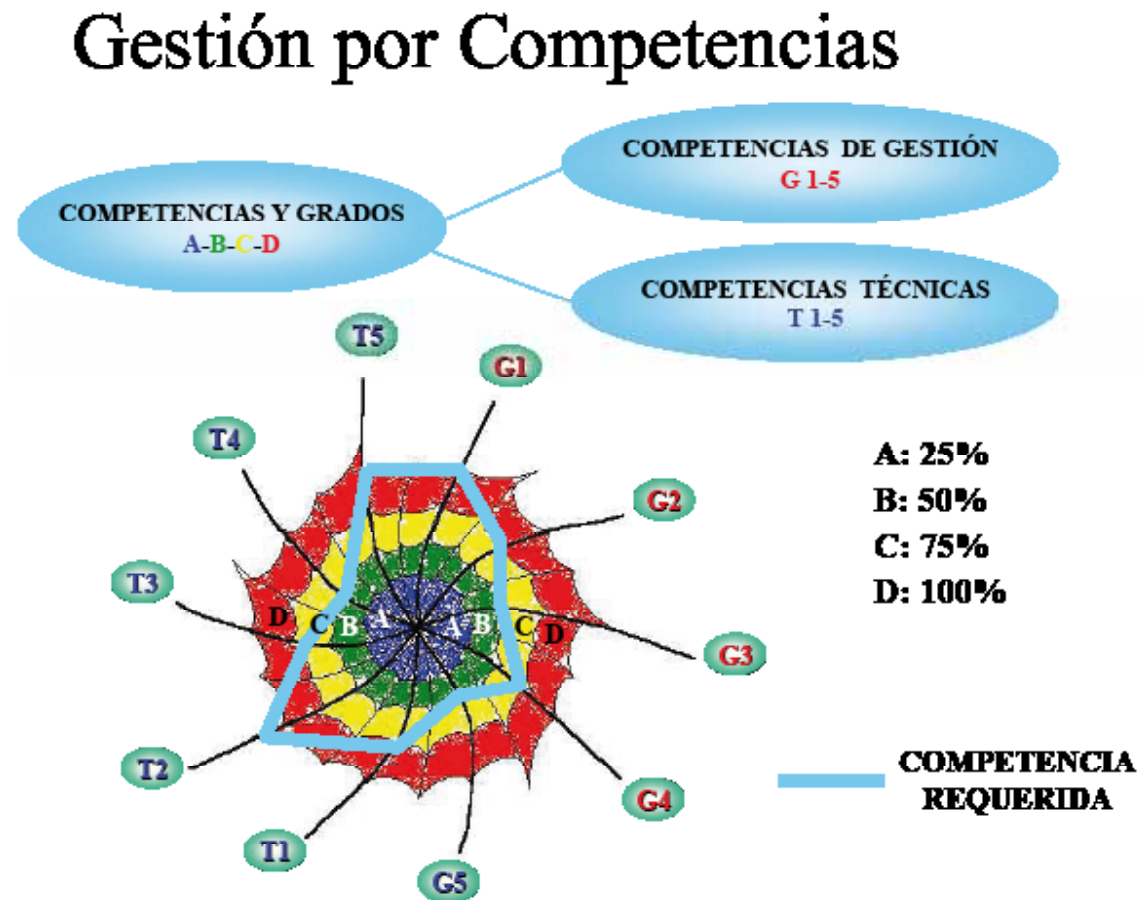
Un método efectivo para una primera aproximación al desempeño de las personas es el análisis de adecuación del puesto. Se mantienen las mismas especificaciones técnicas de los perfiles definidos por competencias y se identifica el nivel de ajuste de la persona a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias necesarias para cada puesto y definiendo los puntos débiles y fuertes de cada persona. La evaluación del rendimiento permite conocer las diferencias en eficacia y eficiencia con que realizan su trabajo personas que ocupan un mismo puesto, así como las causas de dichas diferencias.

La integración de objetivos y competencias permite una aproximación más completa al propósito fundamental ya mencionado del desempeño (orientar los esfuerzos de las personas en la dirección de los objetivos de la empresa y mejorar su rendimiento), mediante la combinación coordinada de diferentes acciones, cuyo efecto motivador ha sido repetidamente demostrado.

4.5.3. Formación y desarrollo

Los miembros de la organización deben adquirir y mejorar las Competencias necesarias para desempeñar su puesto de trabajo con éxito. La Gestión por Competencias se aplica a la formación con el objetivo de mejorar, tanto el rendimiento como el desarrollo profesional de los empleados. Se analizan las competencias exigidas para cada puesto y las capacidades poseídas por las personas. Con ello podremos detectar las necesidades de formación que requieren o requerirán, las personas dentro de cada puesto de trabajo.

Gráfico 19. Ejemplo: Tela de araña



Fuente: Elaboración propia como base para el análisis de competencias

Con el fin de realizar un plan de formación específico individual o colectivo se analiza la adecuación persona-puesto y se detecta las competencias clave que posee el individuo y el grado de adecuación existente. De este modo es posible detectar las necesidades de formación permitiendo el desarrollo y la actualización de las competencias de las personas. Gracias a ello se promueven los conocimientos técnicos y la conciencia y el compromiso profesional hacia los estándares fijados por la empresa.

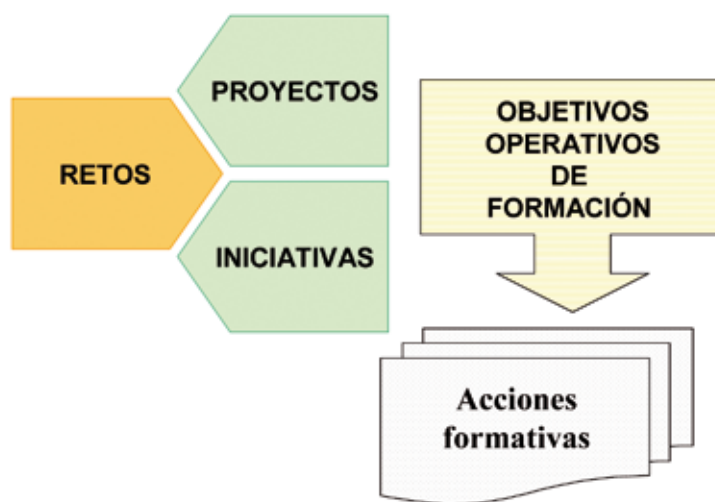
Es necesario llevar a cabo un proceso de evaluación, para detectar las necesidades de formación del empleado, a través de la mejora o adquisición de determinadas competencias. Esto unido al plan de formación general de la empresa conectará a los empleados con los cursos de formación necesarios para desarrollar esas competencias detectadas.

De lo que se trata es de pasar de gestionar cursos a gestionar personas teniendo en cuenta las necesidades individuales de formación de las mismas. El objetivo fundamental es conocer a las personas.

Para garantizar el éxito en la implantación de un plan de formación, se utilizará una metodología que considere aspectos de planificación, diseño y desarrollo. De este modo, la formación se ajustará a las necesidades de la organización, de acuerdo con los retos que se haya marcado.

La formación es un instrumento útil para modificar, a través de la incorporación de nuevos proyectos organizativos, los elementos esenciales que la conforman, desarrollan y hacen avanzar. Y ello mediante una formación que se dirige hacia varios frentes, siendo el denominador común el avance en el objetivo que justifica la misma existencia de la empresa: su rentabilidad, aunque con unos mecanismos más participativos.

Gráfico 20. Diagnóstico de necesidades de formación



Fuente: Elaboración propia como base para el análisis

También debe considerarse la implicación en costes de cada programa, los beneficios que aportará, el método para la adquisición de conocimientos, etc.

4.5.4. Evaluación del potencial

Una vez conocidos los resultados que cada una de las personas ha aportado a la empresa, es necesario conocer su potencial de desarrollo dentro de la organización. La evaluación del potencial se centra en su futuro, lo que la persona puede llegar a hacer dentro de la organización. Ello obliga a trabajar de forma muy rigurosa.

La planificación del camino formativo que el empleado deberá seguir sirve para adquirir, desarrollar, etc., aquellas competencias que sean precisas.

4.5.5. Planes salariales / Política de retribución

Las recompensas que la organización tiene establecidas para sus empleados y la forma de definirlos son aspectos importantes para no sólo a mejorar la eficacia, la eficiencia y la seguridad de los empleados y equipos, sino también para conseguir atraer, motivar y retener a los profesionales que la organización necesita, en cada momento, y para mantener y mejorar su competitividad. Esto es, se trata de atraer y retener a las personas con las competencias más adecuadas, en función de las exigencias que plantean los distintos trabajos que es preciso llevar a cabo en la organización. Además, se pretende que esos empleados en la organización lleven a cabo sus funciones y tareas y asuman sus responsabilidades, de la forma más eficaz, eficiente y segura para la organización.

A la hora de definir los salarios de una organización, no basta con decidir cuánto se paga y a quién se paga, sino que, también, es fundamental decidir cómo se paga. La política salarial definirá, por tanto, el marco dentro del cual se tomarán todas las decisiones referidas a la elaboración de los salarios de los empleados, teniendo en cuenta criterios de equidad, eficacia, etc.

Desde un punto de vista de competencias, para que un sistema salarial basado en las competencias sea eficaz, es preciso disponer previamente de los perfiles de exigencias de los puestos, de forma que las competencias que se atribuyen sean las que verdaderamente contribuyen a que la empresa pueda alcanzar sus objetivos estratégicos.

La empresa puede retribuir las competencias desde distintos puntos de vista, como competencias orientadas a la polivalencia, la autonomía del empleado, etc. También son un método efectivo para medir la retribución variable en función al desempeño realizado; permiten remunerar a las personas en función a sus conocimientos y habilidades/cualidades con parámetros objetivos de medición previamente definidos.

4.5.6. Mentoring, Coaching, Outdoor Training

Aunque ni el *mentoring*, ni el *coaching*, ni el *outdoor training* son nuevos, con el desarrollo del enfoque de competencias han adquirido una mayor importancia. La razón es debida a que, cuando están bien organizados permiten trabajar fundamentalmente en competencias relacionadas con el área de las relaciones humanas, tales como la comunicación, liderazgo o toma de decisiones en grupo. Son técnicas que han demostrado su utilidad en múltiples ocasiones, pero que exigen, como cualquier otra, partir de unos objetivos claramente definidos, programar la acción y, posteriormente, evaluar los resultados obtenidos.

Tal y como afirma Baltanas (1999) el *mentoring* define una forma especial de relación entre directivos y empleados, que pretende conseguir objetivos de formación, de fidelización y de mejora del clima laboral, y en el que ambas partes (mentor y mentorizado) obtienen beneficios.

El *coaching* es un método formativo individualizado de asesoramiento personal, que se suele utilizar, fundamentalmente, para altos directivos, técnicos y mandos que van a promocionar o para profesionales que habitualmente mantienen relaciones interpersonales. Puede extenderse a cualquier persona de la empresa, independientemente de su puesto y nivel en la misma, y convertirse en un potente instrumento para ayudar a adquirir, desarrollar y/o inhibir las competencias exigidas por su trabajo dentro del campo de las relaciones interpersonales.

El *outdoor training*, se utiliza para el desarrollo directivo. Surge a partir de la observación empírica que demuestra que los equipos aprenden y se cohesionan más rápida

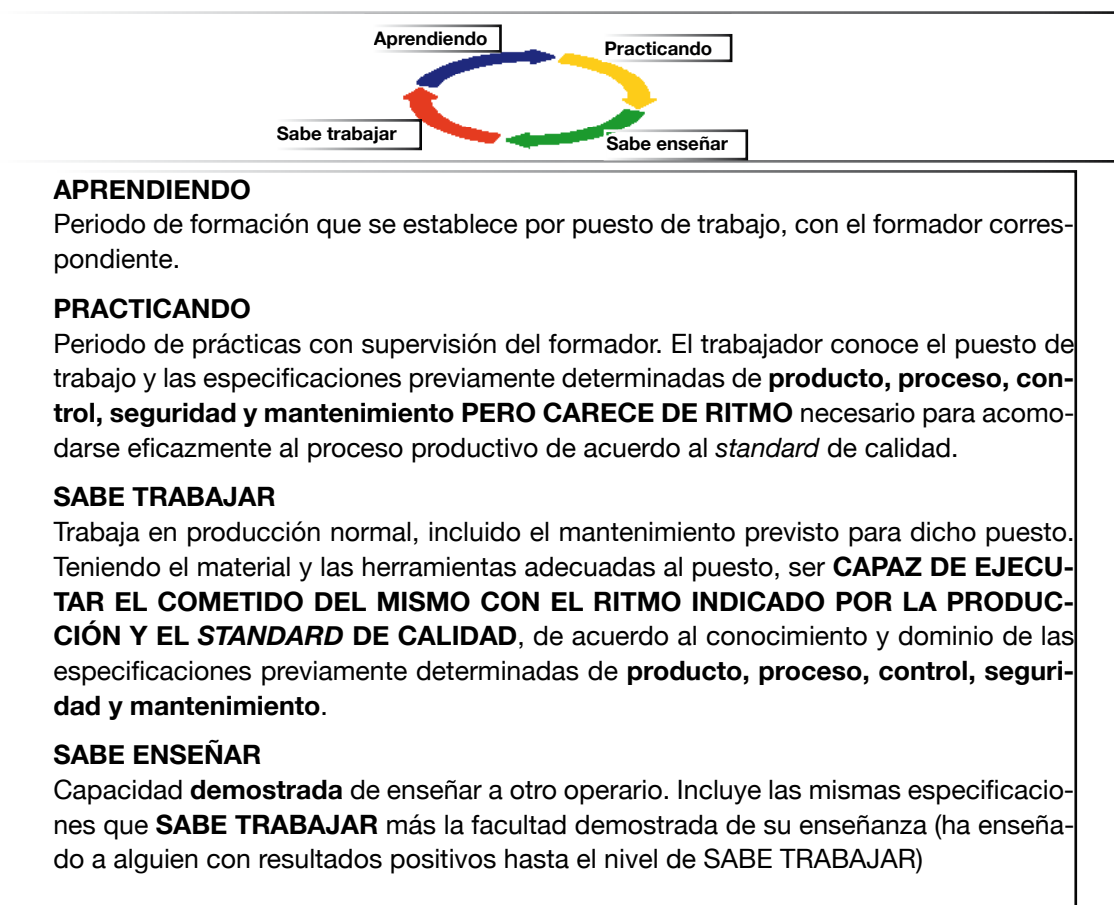
y eficazmente cuando deben actuar en condiciones nuevas, en las que, además, son fundamentales las aportaciones de todos los participantes. La principal razón de su éxito es que está demostrando ser un procedimiento de formación más eficaz y rápido que los tradicionales, en determinadas situaciones y para determinadas Competencias, sobre todo para directivos y equipos de ventas.

4.5.7. Diseño organizativo / polivalencia

Para flexibilizar la organización es necesario que sus recursos sean adaptables a diferentes situaciones. Mediante el sistema de competencias se logra un conocimiento superior del equipo humano en la empresa, de las características y aptitudes de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. Si se utiliza correctamente esta información es posible hacer que la empresa sea más flexible en el campo de los recursos humanos. El personal tiene competencias similares en el desarrollo de puestos de trabajo diferentes; así que se les puede ubicar y reubicar de acuerdo a sus competencias y a las necesidades del puesto.

A modo de ejemplo; y para una empresa productiva, podemos ver que se puede convertir en una verdadera herramienta para la toma de decisiones:

Gráfico 21. Niveles de polivalencia produce



Fuente: Elaboración propia, basado en el modelo ILUO⁶

Para una competencia como puede ser “Producir” y tomando como criterio de evaluación los niveles de “Aprendiendo”, “Practicando”, “Sabe trabajar”, “Sabe enseñar”, podemos saber en qué niveles están cada una de las personas en la empresa y con ello también qué grados de polivalencia pueden tener en otras áreas o puestos de trabajo distintos al suyo habitual. Para los mandos y directivos y para las propias personas evaluadas se convierte en una herramienta de decisión, de promoción, etc.

⁶ ILUO: término empleado para resumir un conjunto de habilidades esenciales en el trabajo.

Gráfico 22. Panel de Polivalencia

OBE Hellich		POLIBALIOEN PANELA / PANEL DE POLIVALENCIA															Hobetzen	
KORREDERAK / CORREDERAS										BISAGRAK / BISAGRAS						BAÑOS BAINUAK		ALMACEN BILTEGIA
OPERARIO LANBILEA	PUESTO POSTUA	MC 5	MC 6	MC 7	MC 8	MC 9	MC 10	Mantenim	MB Cosberg	MS Cosberg	MB 11/12	MB 8/14/5/9	MB 30	INTERMAT	Mantenim	Genérico Genetika	Mantenim	Genérico Genetika
Aitor Alkorta																		
Aitor Souto																		
Angela Rodriguez																		
Eusebio Etxabe																		
Gema Arruti																		
Hector Agirre																		
Jose Agustin Urbieto																		
Jose Alberdi																		
Jose Maria Illaramendi																		
Juan Aizpurua																		
M ^a Rosario Odriozola																		
Manoli Martija																		
Peio Santamaria																		
Rosa Salaberria																		
1. Maila(kasten) / Nivel 1(Aprendiendo)																		
2. Maila(praktikatzen) / Nivel 2(Practicando)																		
3. Maila (lan egiten daki) / Nivel 3(Sabe trabajar)																		
4. Maila (erakusten daki) / Nivel 4(sabe enseñar)																		

Fuente: Elaboración propia, basado en la matriz de polivalencia ILUO

Mediante el panel de polivalencia podemos ver a simple vista el posicionamiento de cada persona y sus competencias.

La verdadera naturaleza del conocimiento está en su constante movilidad para conseguir que las personas sean más cada día y permitir de ese modo la polivalencia en el trabajo, sin tener que enmarcarse en una estructura rígida de puestos concretos, sino en organizaciones virtuales adaptadas a las circunstancias del momento y, por lo tanto, preparadas para entender el cambio como una constante del proceso habitual en la vida de la empresa.

Los puestos ya no son la unidad básica de las organizaciones, ahora los son las personas con sus conocimientos, experiencias, capacidades, habilidades y actitudes. La nueva concepción de la organización es la de un sistema integrado por personas con perfiles polivalentes que trabaja en equipos con una finalidad común a todos ellos.

4.5.8. Planes de carrera y sucesión

Siguiendo el enfoque de competencias, el plan de carreras es un método que determina las tareas organizativas y los conocimientos y habilidades clave que hay que desarrollar para un desempeño superior, ya sea en el puesto de trabajo actual o en otro de la organización.

Con el canal de información que proporcionan las competencias, es posible identificar las características y aptitudes de cada persona y de cada puesto para proponer un plan de carrera adoptado a ellas.

Por último, el plan de carrera pone en relación directa el activo de las competencias que cada uno posee con las exigencias que demanda cada ocupación, buscando no sólo la mejor adecuación, sino también el máximo aprovechamiento en el que la persona encontrará su mayor grado de motivación. Todo esto tiene una relación muy directa con los procesos de sucesión, pues se conoce cuándo una persona tiene las características necesarias para cubrir un puesto y cuándo otra carece de ellas, permitiendo definir el momento de la sucesión.

4.6. CONCLUSIONES

Por lo tanto, la Gestión por Competencias permite establecer la vinculación entre las competencias individuales y las competencias esenciales de la organización como base para desarrollar el modelo integrado de recursos humanos en la empresa y establecer los modernos fundamentos, para la aplicación en los procesos de formación, desarrollo, evaluación del desempeño, selección, retribución, polivalencia, planes de carrera y determinar las correspondientes habilidades y niveles de conocimientos que se ponen de relieve, traducidos a competencias descritas, en un catálogo aplicables en los diferentes puestos de trabajo.

En consecuencia, es más fácil establecer los perfiles de exigencia de un puesto de trabajo, definir objetivamente los comportamientos observables requeridos, lo que en definitiva facilitan su implantación, permitiendo materializar el cambio cultural deseado.

Como luego demostramos en nuestro estudio de investigación hemos constatado, que una buena aplicación de las distintas herramientas integradas en la Gestión por Competencias permite:

- Mejorar la adecuación de las personas en los procesos de selección a las necesidades de la organización
- Mejorar la planificación formativa de los empleados adecuándola a las competencias necesarias, adquiriendo con ello una nueva dimensión. Permite particularizar la formación a aquellos aspectos requeridos por cada individuo y por lo tanto haciendo el proceso de formación más eficiente.
- Facilitar la movilidad profesional, ya que se conoce mejor donde está la persona y donde puede estar. Se adecuan las habilidades y conocimientos de cada persona al óptimo desempeño de unas funciones concretas y a su vez es posible hacer que la empresa sea más polivalente y flexible repercutiendo muy positivamente en la organización del trabajo.
- Lograr que los sistemas de compensación y retribución basados en competencias se vean favorecidos por una mejor equidad interna e intensificación de la adquisición de nuevas habilidades y destrezas. Aunque si debemos decir, según los casos estudiados, que no siempre es fácil y sencillo transformar un sistema de compensación tradicional por otro apoyado en competencias. Se detecta también la importancia de no limitar el concepto de compensación al nuevo aspecto retributivo, especialmente si queremos disponer de políticas de retención de empleados clave.
- Mejorar la satisfacción de las personas y su motivación, facilitando los planes de carrera.
- Mejora los procesos de sucesión, permitiendo definir incluso el momento de la sucesión.

En contraposición, si las personas sienten que la calidad de su trabajo y su contribución a la organización no se reconocen, valoran y recompensan adecuadamente, tanto en términos morales como materiales, aparecerá en ellas un sentimiento de insatisfacción que puede llevar a un cambio de actitud, desmotivación o a la búsqueda de nuevos horizontes en otras organizaciones. La compensación por el desempeño es algo más que pagar un salario. Se trata entonces de lograr que lo que recibe a cambio esté en justa correspondencia con su aporte, eleve su autoestima, desarrolle su sentido de pertenencia, lo dignifique socialmente y le permita mejorar su calidad de vida.

En definitiva la Gestión por Competencias mejora el clima laboral, ya que las personas tienen sistemas únicos, globales y totalmente claros, que permitan saber su función y hasta donde se puede llegar.

CAPÍTULO 5

Estado de la cuestión-metaanálisis

5.1. Introducción

5.2. Metaanálisis conceptos generales

5.3. Estado de la cuestión

5.4. Metaanálisis sobre la gestión por competencias

5.4.1. Conclusiones de los distintos estudios

5.4.1.1. Informe para el Observatorio Europeo de Gestión por Competencias CEOE, MEDEF y otros España (2002). Muestra 10 empresas. Estudio CEOE

5.4.1.2. Análisis de proyectos de Competencias. España (1995/1999). Muestra 420 empresas. Estudio de Hay Group

5.4.1.3. Las Competencias en Europa (1996). Muestra 220 empresas. Estudio de William M. Mercer

5.4.1.4. La Gestión por Competencias, como fuente de ventajas competitivas para empresas de cualquier sector de actividad. EE.UU y Canadá (1998). Muestra 1.000 empresas. Estudio de Watson Wyatt “Competencies and the competitive edge”

5.4.1.5. Competencias gerenciales. Reino Unido (1997). Muestra 50 empresas. Estudio CRF- Adrian Furnham “Careers research forum”

5.4.2. Objetivos de la Tesis

5.5. Resumen

CAPÍTULO 5

Estado de la cuestión-metaanálisis

5.1. INTRODUCCIÓN

Dentro del campo de los recursos humanos el interés sobre la Gestión por Competencias como tema de investigación es bastante reciente y no existen muchos estudios al respecto. Sin embargo, y acorde al uso creciente de su aplicación, hemos observado un mayor interés académico en los últimos años.

Hemos podido constatar gran número de artículos, conferencias, cursos que abordan la Gestión por Competencias lo que puede reflejar la necesidad de investigación en este campo.

Nuestro trabajo pretende avanzar en lo referente a los resultados que conlleva la implantación de la Gestión por Competencias. Por tanto, nuestro estudio tiene por objetivo realizar una revisión sobre el fenómeno de implantación de sistemas de Gestión por Competencias en distintas organizaciones.

En este enfoque metaanalítico se ha realizado: una determinación de artículos base para el trabajo; lectura de artículos, exclusión e inclusión de estudios, construcción de base de datos; y análisis y exposición de resultados.

En éste capítulo hacemos referencia a los estudios de referencia sobre la Gestión por Competencias y describimos sus principales conclusiones. Así mismo, describimos los objetivos de nuestra Tesis como consecuencia de dichos estudios.

5.2. METAANÁLISIS CONCEPTOS GENERALES

El término fue introducido por Glass¹ (1976) dentro del campo de las ciencias de la educación y definiéndolo como el proceso de combinar los resultados de diversos estudios relacionados con una línea de investigación concreta con el propósito de llegar a determinadas conclusiones.

Según Wikipedia (enciclopedia libre), es un estudio basado en la integración estructurada y sistemática de la información obtenida en diferentes estudios, sobre un problema determinado. Consiste en identificar y revisar los estudios controlados sobre un determinado problema, con el fin de dar una estimación cuantitativa sintética de todos los estudios disponibles.

Es en su esencia una revisión bibliográfica, y publicaciones científicas, consistente en analizar y comparar descriptivamente ensayos individuales. Relaciona sistemáticamente y cuantifica gran diversidad de resultados y ofrece conclusiones sobre los aspectos estudiados.

También el Metaanálisis ordena la información, integrando y combinando resultados de los diferentes estudios científicos originalmente orientados a responder la misma pregunta.

Según Anzures (2003) *los estudios que se seleccionan para hacer Metaanálisis poseen algunas semejanzas, que son las que hicieron acreedores a su selección, pero como no fueron hechos con el mismo criterio desde el principio son muy heterogéneos, lo que hay que tomar en cuenta para hacer el juicio final.*

¹ Glass (1976): Primary, secondary and meta-analysys of research.

El Metaanálisis permite valorar las discrepancias entre los resultados de distintos estudios y sugerir hipótesis explicativas de esa heterogeneidad.

En consecuencia, los estudios son seleccionados por su afinidad pero a pesar de su heterogeneidad ella afirma que nos servirá para valorar las discrepancias entre resultados, pero estas discrepancias nos servirán para las explicaciones de nuestras hipótesis.

Las etapas del proceso se describen a continuación, gráfico 23:

Gráfico 23. Etapas de un Metaanálisis



Fuente: Elaboración propia

1. Formulación de los objetivos: Identificación de los objetivos del análisis.
2. Búsqueda bibliográfica: Identificar las fuentes de material bibliográfico que serán motivo de revisión, como por ejemplo: bases de datos, revistas, etc. Interesa extraer información de cada uno de los estudios como las características de los mismos, localización de los mismos y sus resultados.

3. Criterios de inclusión/exclusión de los estudios: Elaborar los criterios que sean analizables objetivamente, de modo que se maximice la fiabilidad.
4. Valoración de la calidad de los estudios: Los resultados del Metaanálisis será consecuencia de la calidad de los estudios incluidos.
5. Recopilación de datos: Asegurar la calidad de los datos y su procesamiento adecuado.
6. Análisis de heterogeneidad: Que permita valorar hasta qué punto los resultados que provienen de diferentes estudios pueden ser resumidos en una única medida.
7. Análisis de sensibilidad e identificación del sesgo de publicación: El análisis de sensibilidad pretende estudiar la influencia de cada uno de los estudios en la estimación global del efecto. También, se debe valorar la posibilidad de la existencia de un sesgo de publicación que pudiese comprometer sus resultados y conclusiones.
8. Conclusiones: Llegar a conclusiones.

El Metaanálisis permite una mayor generalización de sus resultados respecto de los estudios individuales, es decir, presenta una mayor validez externa ya que las muestras de los distintos estudios no provienen de la misma población.

5.3. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Hace tiempo que una gran parte de las empresas más importantes decidieron apostar por un modelo de gestión de personas, frente a modelos anteriores muy centrados en los puestos de trabajo. El modelo que pone el foco en la gestión de las capacidades de las personas, de los individuos y de los equipos es conocido por el nombre de **Gestión por Competencias**. En la mayoría de las empresas, los programas de Gestión por Competencias tienen como finalidad aumentar el rendimiento, tanto individual como

corporativo, mediante mejores sistemas de selección, formación y desarrollo de los trabajadores.

Esta investigación pretende ver los resultados de estos programas de Gestión por Competencias en las empresas y la satisfacción de éstas con los resultados obtenidos a través de los estudios realizados, sirviendo de base para comparar con su aplicación en el entorno de las empresas de Gipuzkoa.

Como veremos, los estudios reflejan que esta herramienta de gestión puede ser una fuente de ventajas competitivas para la empresa y para la satisfacción de las personas en los puestos de trabajo.

Para construir el estudio empírico se trabajará sobre algunas de las conclusiones y se fijarán las hipótesis de trabajo.

5.4. METAANÁLISIS SOBRE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El principal objetivo de este trabajo de Metaanálisis es investigar sobre los distintos estudios empíricos sobre la utilización que de las competencias están haciendo las empresas y los resultados que estos usos están aportando a las mismas. Además de conocer los efectos que ejercen las variables dependientes (Adaptación al cambio, Mejor Formados, etc) e independiente (Gestión por Competencias).

Para realizar el Metaanálisis, se ha llevado a cabo una aproximación teórica mediante una revisión narrativa del estado de la cuestión sobre la relación entre las variables antes mencionadas. Partiendo de esta revisión, se plantea el marco conceptual en el que se basa el desarrollo metodológico que nos permita analizar la repercusión en las organizaciones con la Gestión por Competencias.

Este Metaanálisis también nos permitirá un contraste riguroso y objetivo del modelo teórico. Nos permite dotar a las revisiones teóricas de mayor rigor, al aplicar en la medida de lo posible análisis estadísticos a los resultados de los diversos estudios primarios que han tratado el tema en cuestión.

Con todo ello puede valorarse cuál es el progreso real de la investigación sobre un campo, y plantear nuevos enfoques para lograr conclusiones más sólidas y, de esta forma, avanzar en el conocimiento.

Para poder sacar conclusiones a cerca de la aplicación de la Gestión por Competencias en la organización y su relación con las aplicaciones del concepto en los distintos procesos de gestión de las mismas, el Metaanálisis, nos ayudará a comparar también los trabajos orientados en ese sentido.

El Metaanálisis aplica procedimientos estadísticos diseñados para integrar los resultados de un conjunto de estudios (Sánchez-Meca, 1999)². Por tanto, los resultados a los que han llegado las investigaciones sobre el tema que nos concierne se convierten en los *inputs* necesarios para poder realizar el estudio metaanalítico. No obstante, para integrar dichos resultados y llegar a una conclusión sobre el **estado de la cuestión**, ha sido necesario transformarlos a una unidad común mediante la que hemos podido compararlos. Este procedimiento fue desarrollado por Hunter, Schmidt y Jackson (1982), y Hunter y Schmidt (1990), partiendo del trabajo de Glass (1976).

En el presente Metaanálisis se ha cubierto el horizonte temporal hasta el 2010 de todos los artículos publicados, lo más empíricos posibles, hasta el momento sobre el tema. Se ha intentado que sean lo más empíricos posibles, con información estadística disponible transformable según las fórmulas propuestas por el Metaanálisis. De acuerdo con estos criterios y tras una búsqueda intensiva de bases de datos y revistas especializadas en la materia, la muestra total obtenida para el metaanálisis está compuesta por los estudios primarios de la tabla siguiente:

² Sánchez-Meca (1999): Metaanálisis para la investigación científica.

Tabla 1. Estudios para Metaanálisis³

Estudio	Muestra	Ámbito	Responsable del estudio
Análisis de proyectos de Competencias. España 1995/99	420 empresas	España	Hay Group. (Consultoría)
Competencies and the competitive edge. EE.UU.- Canadá 1998	1.000 Empresas	Estados Unidos	Watson Wyatt y Canadá (Consultoría)
Las Competencias en Europa. 1996	220 Empresas	Europa	Willian M. Mercer en Europa (Consultoría)
La aceptación y puesta en práctica de los Modelos de Competencias	20 Empresas	Reino Unido	IRS
Employers' skill survey. Reino Unido 2002	4.000 empresas	Reino Unido	Ministerio de Educación y Formación del Reino Unido
Competencias Gerenciales, Reino Unido 1997	50 Empresas	Reino Unido	Careers Research Forum (CFR)
Informe para el Observatorio Europeo de Gestion por Competencias CEOE, MEDEF y otros. 2002	10 empresas	España	CEOE

Fuente: Elaboración propia

A pesar de haber realizado un estudio exhaustivo, y haber contactado directamente con las fuentes, no hemos encontrado información estadística comparativa de los estudios mencionados. Por lo que no podemos realizar en este Metaanálisis ninguna comparativa estadística.

No obstante, hemos recogido en gran medida todo el espectro de publicaciones del conocimiento disponible sobre la Gestión por Competencias. Bases de datos consultadas:

³ Tabla 1, completa en Anexos de esta Tesis.

Tabla 2. Bases de datos para Metaanálisis

Acceso	Responsable	Comentario
Base de datos: EBSCOhost		
www.biblioteca.deusto.es	Universidad Deusto	Búsqueda de publicaciones periódicas extranjeras
Psyc	INFOAmerican Psychological Association (APA)	Todo sobre psicología y disciplinas relacionadas, desde 1887
Business Source Premier	Business Source Premier	Sobre Negocios, desde 1922
Econlit	American Economic Association	Sobre Economía, desde 1969
Base de datos: CSIC		
www.biblioteca.deusto.es	Consejo Superior de Investigaciones Científicas	Especializada en publicaciones Españolas, desde 1971
Base de datos: COMPLUDOC		
http://europa.sim.ucm.es:8080/compludoc	Universidad Complutense	Revistas científicas especialmente Españolas, desde 1997
Base de datos: DIALNET		
http://dialnet.unirioja.es/	Universidad de la Rioja	Revistas científicas especialmente Españolas, desde 2001
Base de datos: GUIAME		
www.esade.es/guiame/biblioteca/sectores/	ESADE	Guía Empresarial Sectorial en España

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, se han realizado consultas directas en las revistas líderes en recursos humanos, administración de empresas, en direcciones de Internet especializadas en recursos humanos y en competencias, así como distinta bibliografía especializada en el tema:

Tabla 3. Revistas y otros para Metaanálisis

Acceso	Responsable	Comentario
Revista: Capital Humano		
www.capitalhumano.es	Capital Humano	Revista especializada en Recursos Humanos
Revista: aeca		
http://aeca.es	aeca	Investigación de vanguardia en Gestión Empresarial
Revista: Deusto		
www.e-deusto.com/	Deusto (Harvard Business Review,etc.)	Revista especializada en Negocios, Finanzas, etc.
Revista: ceca		
www.funcas.cec.es	ceca	Investigaciones publicadas por las Cajas de Ahorros
Revista: Fundipe		
www.fundipe.es/	Fundipe	Fundación para el Desarrollo de la función de RR.HH.
Revista: gestiopolis		
www.gestiopolis.com	gestiopolis	Publicación de artículos apuntes y trabajos
Revista: gestiopolis		
	Training &Development Digest	
Revista: Aedipe		
www.aedipe.es	Aedipe	Revista especializada en Recursos Humanos
Revista: Dirección y Progreso		
	Dirección y Progreso	
Revista: Iniciativa Emprendedora		
	Iniciativa Emprendedora	
Revista: Alta Gestión		
	Alta Gestión	
Revista: Revista Complutense de Educación		
	Revista Complutense de Educación	
Revista: Competencias		
www.xcompetencias.com		Revista especializada en Recursos Humanos
Revista: Rmagazine		
www.rrmagazine.com		Revista especializada en Recursos Humanos

Acceso	Responsable	Comentario
Revista: Europea de Formación Profesional		
	Europea de Formación Profesional	
Otros: Haygroup		
www.haygroup.com	Haygroup	Consultoría
Otros: Mercer		
www.mercerhr.com	Mercer	Consultoría
Otros: Watsonwyatt		
www.watsonwyatt.com	Watsonwyatt	Consultoría
Otros: oit		
www.ilo.org	Organización Internacional del Trabajo	Todo sobre Competencias Profesionales
www.fsai.es		Manuales sobre Gestión por Competencias
Otros: CEI		
www.campus-oei.org	Organización de Estados Iberoamericanos	Competenciales laborales
www.gestiondelconocimiento.com		Sobre Gestión del Conocimiento
Otros: Canalwork		
www.canalwork.com		Descripción generica de puestos

Fuente: Elaboración propia

5.4.1. Conclusiones de los distintos estudios

5.4.1.1. Informe para el observatorio europeo de gestión por competencias CEOE, MEDEF y otros. España (2002). Muestra 10 empresas. Estudio CEOE

En general podríamos decir que las empresas españolas estudiadas tienen en común, sobre todo, los procedimientos de identificación de competencias y el establecimiento de herramientas útiles de evaluación de personas. Esta metodología tiene consecuencias, en todos los casos, para el conjunto de las políticas de recursos humanos, logrando un enfoque mucho más integral y coherente de la misma.

Hay que destacar, en cualquier caso, que algunas de las empresas estudiadas asumen claramente y con profundidad la lógica de las competencias como un elemento clave en la estrategia, liderado desde las más altas instancias de la compañía.

No obstante hay que tener presente, que este enfoque de gestión es relativamente joven en España y sólo ha alcanzado relevancia en los últimos años. De hecho, en muchos de los casos estudiados el modelo está todavía en fase de expansión, proceso que en los supuestos de empresas más grandes resulta inevitablemente largo.

En la mayor parte de las empresas estudiadas, el grado de integración del enfoque en la estrategia empresarial es alto, hay que admitir que en ocasiones el enfoque se sitúa más como una herramienta de gestión de recursos humanos que como un elemento crucial para la dirección general.

Del mismo modo, el grado de implicación del conjunto de responsables de la empresa, y el grado de participación de los distintos actores, es variado, ya que los modelos en algunos casos se limitan a los niveles directivos y todavía no se han implementado en el resto del personal.

Se observa, sin embargo, que la propia puesta en práctica de determinadas herramientas inicia una dinámica que, tarde o temprano, implica cambios organizativos en mayor o menor medida.

En suma, los procesos de identificación de competencias y evaluación de personas son los elementos más desarrollados en nuestro país. Por el contrario, el alcance es-

tratégico, la implicación de la dirección general, el limitado impacto organizativo o la dimensión grupal del enfoque pueden citarse entre los aspectos menos desarrollados, en los que todavía existe margen para actuaciones de mayor calado.

El estudio se completa con los factores clave para la implantación de un sistema de Gestión por Competencias con éxito, según la Organización Empresarial (MEDEF):

1. Incorporación de la lógica de las competencias en la estrategia de la Empresa.

Las empresas deben asumir claramente y con profundidad la lógica de las competencias como un elemento clave de su estrategia, liderado desde las más altas instancias de la compañía. Por tanto de la estrategia empresarial, de sus principios y valores surge la necesidad de gestionar por competencias, quedando materializada como una herramienta de gestión.

2. Implicación de la Dirección General.

La Gestión por Competencias implica una decisión estratégica de la empresa, liderada por su dirección general.

En unos casos supone una iniciativa del departamento de recursos humanos que, en mayor o menor medida, ha sido asumida por la dirección general. En otros casos, no se trata de una estrategia global, ya que sólo afecta a los niveles directivos. En todo caso, la Gestión por Competencias ha contribuido a establecer una fórmula de alineamiento entre los objetivos de la empresa y el desarrollo de las personas.

3. Establecimiento de herramientas de identificación de Competencias.

Hay que conocer cuáles son las competencias importantes para la empresa. Para ello se identificarán comportamientos, se considerará la estrategia de la compañía, sus metas y objetivos, así como, sus áreas de negocio y las distintas opiniones de los distintos departamentos. Una vez identificadas y definidas, a través de las distintas metodologías como la Entrevista de incidentes Críticos o a través de los paneles de expertos, se podrá construir en torno a las mismas el resto de elementos del sistema. Como resultado del proceso de identificación suele confeccionarse un “Diccionario o Directorio de Competencias”, rele-

vantes para la empresa y su graduación en niveles que indican su grado de dominio, con sus correspondientes criterios de comportamiento observables. Se distinguen entre “Técnicas” asociadas a las distintas funciones y “Genéricas” asociadas a comportamientos personales clave. Cuando son muchas, se identifican 4 ó 5 “Críticas” para la Empresa.

4. Participación de los distintos actores en el diseño e implementación de las herramientas.

En cuanto a la participación en el diseño e implementación, caben destacar los siguientes aspectos:

- Participación activa de las personas a las que iban dirigidas.
- Depende del número de personas afectadas de la plantilla.
- La dirección general resulta clave.
- Directivos, mandos intermedios, técnicos y empleados.
- Los representantes de los trabajadores, que participan y apoyan la implantación del modelo.
- En algunos casos, esta participación ha implicado la incorporación del sistema al convenio colectivo o acuerdo de empresa.

5. La adopción de la lógica de competencias por todos los mandos de las distintas áreas

Son los responsables de las distintas áreas y negocios los que finalmente gestionan el modelo, cuya virtud es integrarse en la organización y ser una herramienta útil para todos los que la utilizan.

Es necesario un plan de comunicación, de un proceso de marketing interno, como elemento esencial para lograr esta implicación (Revistas internas, Intranet, etc.).

6. Elaboración de procedimientos de evaluación y seguimiento de los empleados.

Mediante la elaboración de procedimientos de evaluación:

- Se refuerzan los sistemas de evaluación individualizada.
- Se evalúa el desempeño para establecer compensaciones, pero también la situación actual para determinar necesidades y fijar objetivos.
- Se pasa de una evaluación para el control o para la compensación a una evaluación para el desarrollo.
- Se aprecian cambios en la “Evaluación del desempeño”. Se evalúa qué se ha hecho, pero también cómo se ha logrado.

7. Adaptación de la Organización del trabajo al modelo de Competencias.

La adaptación de la organización del trabajo al modelo de competencias supone que:

- La lógica de las competencias suele implicar un sistema integral de gestión que afecta al conjunto de la empresa. Es por ello por lo que los organigramas tienden a huir de un concepto de “puesto” cerrado en su descripción de tareas y lo sustituyen por otros conceptos más amplios, flexibles y polivalentes (Rol, ocupación, tarea, etc.). Los organigramas se simplifican en algunos casos. La clasificación profesional y los niveles jerárquicos también se hacen más sencillos. Todo lo anterior fortalece mucho las posibilidades de movilidad funcional.
- Se conoce en cada momento las posibilidades de cada empleado a ocupar distintas posiciones.
- Se produce un cambio en los procesos de toma de decisiones, ligado a una mayor autonomía y descentralización, tanto hacia los individuos como hacia las distintas unidades de negocio.
- Los procesos de mejora continua y calidad y por otra parte la interrelación

con modelos de gestión del conocimiento, aparecen ligados al modelo de competencias en algunos de los casos.

8. Desarrollo de competencias no sólo a través de la formación.

Este desarrollo aporta las siguientes ventajas:

- Las herramientas de formación, enriquecidas por la aportación de la Gestión por Competencias, favorecen una clara integración en el negocio, concentrándose en mayor medida en los aspectos nucleares y estratégicos.
- Aparece también en las empresas un enfoque más individualizado de la formación y el desarrollo. Se parte de la evaluación de la persona y del establecimiento de metas y objetivos personales.
- Aparecen herramientas como guías de autodesarrollo o talleres de desarrollo.

9. Implicaciones de la Gestión por Competencias en el conjunto de la política de recursos humanos.

La Gestión por Competencias ha facilitado integrar las políticas y darles cohesión y sentido global aún cuando las empresas del grupo sean muy distintas y diferenciadas. Esto ha permitido que todas y cada una de las acciones de recursos humanos. se interrelacionen y se establezcan sobre el lenguaje común y la filosofía de la Gestión por Competencias.

5.4.1.2. Análisis de proyectos de competencias. España (1995/99). Muestra 420 empresas. Estudio de Hay Group

Resultados de la aplicación de la Gestión por Competencias en:

1. Desarrollo de las competencias directivas:

- Mejora media de los estilos directivos más significativos para la creación de un buen clima organizativo: 25% / 30%.
- Mejora en el clima dependiente de la mejora de estilos directivos: 66%.

- Mejora de los resultados, producida por la mejora del clima: 33% de incremento en el Margen Bruto antes de Impuestos.

Comparativamente con el estudio de Burke & Day (1986), en los que establecían que la formación basada en modelos de competencias puede incrementar la productividad entre un 29% y un 32%, al promover una desviación de los comportamientos estándar hacia aquellos que de manera natural demuestran los excelentes.

2. Evaluación del potencial del personal interno:

A través de perfiles de competencias, permite adaptarse mejor a las nuevas demandas del mercado y dar así una mejor respuesta a los nuevos retos del negocio.

3. Gestión del desempeño:

Aporta valores objetivos para valorar la contribución de las personas a la Empresa. Mejora la claridad del proceso, mejora de la percepción de utilidad por evaluados y evaluadores.

4. Cambios de Cultura:

Como método para cambiar los elementos de cultura y mejorar su posicionamiento en el mercado, según las exigencias de éste.

Las competencias son así el elemento integrador, el concepto y el lenguaje común, a través del cual se aplican las herramientas clásicas de gestión de recursos humanos y que inciden en la trayectoria de las personas en la organización.

Permite cambiar los valores de la empresa, midiendo y valorando la aportación “personal”. Esto a su vez supone un cambio de cultura que posibilita la atracción del talento.

En el proceso de implantación dos elementos cabe destacar:

- La involucración o, en su defecto, una comunicación extraordinariamente fluida con la alta dirección.

- El establecimiento de parámetros de medida sobre el impacto de la aplicación y la medición sistemática de estos parámetros, comenzando antes del proceso, durante y después.

5. En conceptos basados en la Inteligencia Emocional.

Se detecta en el estudio que muchas empresas están trabajando en la detección y el desarrollo de personas con “alto potencial” en base a conceptos de Inteligencia Emocional.

Por último, indicar que lamentablemente existen muy pocos ejemplos en España de medición de parámetros relacionados con el negocio antes y después de la aplicación de la metodología de competencias.

5.4.1.3. Las competencias en Europa (1996). Muestra 220 empresas. Estudio de William M. Mercer

Más de las dos terceras partes de las empresas estudiadas habían introducido sus programas durante los cuatro años inmediatamente anteriores a la realización del estudio, la mayor parte de ellas iniciando la aplicación con diversas iniciativas de formación y desarrollo. Muchas de estas compañías estaban en las etapas iniciales de su implantación. Sin embargo, la mayoría de sus representantes declaran que estos nuevos programas están ya, de hecho, proporcionando ventajas concretas.

Las compañías Europeas definen las competencias relacionándolas con habilidades, conocimientos, comportamientos, aptitudes y combinaciones de dos o más de estos conceptos, en proporciones parecidas. La utilización más común que se hace de las competencias en los distintos países de Europa sirve como base para apoyar el rendimiento general de toda la compañía a través de programas de formación y desarrollo, basados en la Gestión por Competencias. Estos sistemas se aplican, en mayor medida, para mandos intermedios y supervisores, seguidos de cerca por la alta dirección.

En general entre un 40% y un 60% de las empresas declaran que sus programas basados en competencias son “altamente efectivos”, en tanto que entre un 30% y un 40% confiesan un grado de éxito más moderado.

Los aspectos más destacables del estudio referidos a:

1. Rendimiento:

Mediante la definición de competencias ligadas a comportamientos, las compañías y sus directivos pueden identificar los comportamientos necesarios para lograr el éxito y la medida en que los empleados demuestran en su labor profesional dichos comportamientos.

También es posible elaborar programas de formación (no simplemente cursos) que permitan desarrollar las capacidades actuales de cada empleado.

El estudio indica que, en la actualidad, se ha conseguido al menos un grado de éxito moderado en un 80% de los casos y que existe una creencia generalizada de que a medida que se afiancen y maduren estos programas se conseguirán mayores niveles de éxito.

Este enfoque se ha introducido con más éxito en Bélgica, España y Reino Unido.

2. Retribución:

Un número importante de compañías Europeas utilizan las competencias “en alguna medida” para gestionar la retribución, en especial de directivos, supervisores y otros profesionales. Un alto porcentaje de compañías declaran usar las competencias como base de la evaluación de sus puestos de trabajo. En este sentido, la eficacia del uso de las competencias a la hora de gestionar la retribución es considerada elevada por aproximadamente un 30% de las empresas y modesta entre un 40% y un 50%. Para aproximadamente la mitad de las empresas es demasiado pronto para valorar el grado de eficacia de sus programas.

El estudio extrae una serie de mensajes que pueden contribuir a clarificar los conceptos a las empresas que quieren introducirse en programas de recursos humanos basados en la Gestión por Competencias.

3. Claves para el éxito:

Se destacan las siguientes claves para el éxito:

- Hay que utilizar competencias, definiciones y modelos que estén estrechamente relacionados con la estrategia de negocio y necesidades operativas de la propia empresa, no simplemente copiadas o sacadas directamente de un diccionario o base de datos.
- Han de establecerse claramente las prioridades, implantarse pocos programas específicos y no intentar hacerlo todo de una sola vez.
- Los programas más eficaces son aquéllos dirigidos a la formación y desarrollo de la dirección superior y mandos intermedios, y muy específicamente en lo que se refiere a la formación de equipos y al personal de ventas y atención al cliente.
- Cuando proceda, habrá que utilizar apoyo externo a la hora de construir el modelo, diseñar los programas y planificar la implantación de los mismos, pero la realización de la propia implantación siempre tiene que hacerse internamente.
- Hay que dedicar una especialísima atención a la comunicación y la formación.
- No hay que esperar resultados claros antes de un plazo de dos años.

5.4.1.4. La gestión por competencias, como fuente de ventajas competitivas para empresas de cualquier sector de actividad. EE.UU y Canadá (1998). Muestra 1.000 empresas. Estudio de Watson Wyatt “Competencies And The Competitive Edge”

El estudio arroja luz sobre el impacto de los programas de Gestión por Competencias en las organizaciones y los individuos y sobre la relación entre el uso de estos programas y la creación de valor.

La mayoría de las empresas encuestadas reconoce que disponer de un mapa de competencias claramente definido es fundamental para el éxito continuado de la organiza-

ción. Sin embargo, sólo las empresas que muestran los mejores resultados financieros son las que cuentan de hecho con programas de Gestión de Competencias.

Como conclusiones del estudio, podríamos resaltar las siguientes:

1. Las empresas que incluyen los programas de Gestión por Competencias en su modelo de gestión del capital humano tienen más éxito que el resto.
2. Las empresas que muestran mejores resultados financieros (según ratios financieros en los tres últimos años, como crecimiento de ventas, crecimiento de ingresos netos, retorno para el accionista, etc.) son las que cuentan de hecho con programas de Gestión de Competencias.
3. Gracias a la existencia de competencias clave en la organización, ésta muestra fuerza y flexibilidad a la hora de afrontar los cambios del entorno.
4. Alrededor de un tercio de las empresas que utilizan procesos de reclutamiento y selección por competencias afirman obtener mejoras de productividad.
5. El éxito de la Gestión por Competencias y su contribución al éxito de la organización reside más en el diseño, la implantación y la integración estratégica de los programas que en la elección de un grupo particular de competencias.
6. Unas competencias claramente definidas comunican y promueven la estrategia de la organización, ayudan a que los empleados entiendan dicha estrategia y qué papel les corresponde en ella.
7. Los empleados pertenecientes a las organizaciones de éxito muestran un mayor nivel de compromiso que los pertenecientes al resto de organizaciones. (está unido a autonomía, compensación y a planes de carrera).
8. El desempeño de la organización y del individuo mejoran sensiblemente si existe un compromiso por parte de los empleados hacia la organización.
9. Los programas basados en competencias son un valioso instrumento de comunicación para gestores y empleados.
10. Hay una clara relación entre el éxito de las organizaciones y la existencia en éstas de sistemas de compensación asociados a la contribución y el desempeño del empleado.

11. Las organizaciones de éxito son aquéllas que mejor y más eficazmente orientan la gestión de su capital físico, su capital humano y su capital de clientes hacia la creación de valor.

12. Las Competencias permiten que se consiga:

- Articular los valores de la organización.
- Proporcionar un lenguaje común.
- Establecer un marco de acción.
- Definir el crecimiento como la suma de los logros individuales.
- Asociar las recompensas a las contribuciones.
- Mantener la estabilidad.

5.4.1.5. Competencias gerenciales. Reino Unido (1997). Muestra 50 empresas. Estudio Crf-Adrian Furnham “Careers Research Forum”

Las conclusiones del estudio son las siguientes:

1. Beneficios que aportan las competencias:

- **El lenguaje:** Las competencias brindan un lenguaje común y compartido, rico y descriptivo, de los rasgos de personas y del desempeño.
- **Medida:** Las competencias han contribuido a que se comprendiese que es necesario medir el rendimiento para poder gestionarlo y que, con las medidas en la mano, es posible mejorar el *feedback*.
- **Rigor:** Gracias a las competencias, la forma de gestionar puede llegar a ser más rigurosa en toda la organización (sin que ello nos lleve a la burocracia y la rigidez).
- **Desarrollo:** Las competencias han permitido a las organizaciones atender su necesidad de desarrollo y les han facilitado el modo de hacerlo.

Tabla 4. Metaanálisis - Relación entre los objetivos de esta tesis y los diferentes estudios analizados

RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS	ESTUDIOS	
	WATSON WYATT	HAY GROUP
OBJETIVO 1 Analizar el efecto que la Gestión por Competencias etiene en el éxito de las empresas.	Las empresas que incluyen los programas de Gestión por Competencias en su modelo de gestión del capital humano tienen más éxito que el resto. Las empresas que muestran mejores resultados financieros son las que cuentan de hecho con programas de Gestión por Competencias. Un tercio de las empresas que utilizan procesos de reclutamiento y selección por Competencias afirman obtener mejoras de productividad. Las organizaciones de éxito son aquéllas que mejor y más eficazmente orientan la gestión de su capital físico, su capital humano y su capital de clientes hacia la creación de valor.	Mejora del clima = Mejora de los resultados.
OBJETIVO 2 Analizar la incidencia de la Gestión por Competencias en la capacitación de las personas comparando las diferencias existentes entre las que tienen implantado la Gestión por Competencias de las que no lo tienen.	NO APARECE	NO APARECE
OBJETIVO 3 Analizar en las distintas pymes de Gipuzkoa en qué medida incide en la disposición de las personas al cambio el tener un mapa de competencias clave.	Gracias a la existencia de Competencias clave en la organización, ésta muestra fuerza y flexibilidad a la hora de afrontar los cambios del entorno. El éxito de la Gestión por Competencias y su contribución al éxito de la organización reside más en el diseño, la implantación y la integración estratégica de los programas que en la elección de un grupo particular de Competencias. Las Competencias claramente definidas comunican y promueven la estrategia de la organización, ayudan a que los empleados entiendan dicha estrategia y entiendan qué papel les corresponde en ella.	A través de perfiles de Competencias, permite adaptarse mejor a las nuevas demandas del mercado y dar así una mejor respuesta a los nuevos retos del negocio. Como método para cambiar los elementos de cultura y mejorar su posicionamiento en el mercado, según las exigencias de éste.
OBJETIVO 4 Analizar en las distintas pymes de Gipuzkoa en qué medida incide en la satisfacción de los trabajadores el tener un mapa de competencias clave.	Los empleados pertenecientes a las organizaciones de éxito muestran un mayor nivel de compromiso que los pertenecientes al resto de ls organizaciones. Los programas basados en Competencias son un valioso instrumento de comunicación para gestores y empleados.	Son el elemento integrador, el concepto y el lenguaje común a través del cual se aplican herramientas clásicas de gestión de recursos humanos y que inciden en la trayectoria de las personas en la organización.
OBJETIVO 5 Analizar las relaciones y las diferencias existentes entre la evaluación basada en competencias y los sistemas de compensación asociados al desempeño de las personas en el marco de las pymes de Gipuzkoa.	El desempeño de la organización y del individuo mejoran sensiblemente si existe un compromiso por parte de los empleados hacia la organización. Hay una clara relación entre el éxito de las organizaciones y la existencia en éstas de sistemas de compensación asociados a la contribución y el desempeño del empleado.	Aporta valores objetivos para valorar la contribución de las personas a la empresa. Mejora la claridad del proceso, mejora de la percepción de utilidad por evaluados y evaluadores
PAIS Y PERIODO DE LOS ESTUDIOS	EE.UU.-CANADÁ 1998	ESPAÑA 1995/1996

ESTUDIOS		
WILLIAM M. MERCER	ADRIAN FURNHAM	OBSERVATORIO EUROPEO CEOE-MEDEFF Y OTROS
NO APARECE	NO APARECE	NO APARECE
Los programas más eficaces son aquéllos dedicados a la formación y desarrollo.	Las Competencias han permitido a las organizaciones atender a su necesidad de desarrollo y les ha facilitado el modo de hacerlo.	Evaluación para el desempeño, compensaciones, determinar necesidades, fijar objetivos de evaluación para el desarrollo. Se conoce en cada momento las posibilidades de cada empleado a ocupar distintas posiciones. Flexibilidad - Polivalencia.
Hay que utilizar Competencias, definiciones y modelos que estén estrechamente relacionados con la estrategia del negocio y necesidades operativas de la propia empresa.	NO APARECE	Algunas empresas estudiadas asumen claramente y con profundidad la lógica de las Competencias como un elemento clave en la estrategia. La Gestión por Competencia implica una decisión estratégica de la empresa, liderada por la Dirección General.
NO APARECE	Las Competencias brindan un lenguaje común y compartido, rico y descriptivo, de los rasgos de personas y del desempeño.	La Gestión por Competencias ha facilitado integrar las políticas y darles cohesión y sentido global: Lenguaje común
Mediante la definición de Competencias ligadas a comportamientos, las compañías y sus directivos pueden identificar los comportamientos necesarios para lograr el éxito y la medida en que los empleados demuestran en su labor dichos comportamientos Un número importante de compañías europeas utilizan las Competencias en alguna medida para gestionar la retribución.	Las Competencias han contribuido a que se comprendiese que es necesario medir el rendimiento para poder gestionarlo.	NO APARECE
EUROPA 1996	REINO UNIDO 1997	ESPAÑA 2002

2. Las características para una introducción correcta de los marcos de competencias parecen ser:

- **Sencillez:** Marcos de competencias detallados, pero no demasiado complejos.
- **Importancia:** Deben ser útiles para los directores y para el plan de negocio.
- **Apoyo:** Tienen que contar con todo el apoyo del personal y la protección moral de la dirección.
- **Flexibilidad:** Son temporales y tienen que actualizarse con regularidad, a medida que cambian las circunstancias.
- **Satisfacción:** A los directores y al personal.
- **Promoción de desarrollo:** El sistema está vinculado con oportunidades de desarrollo.
- **Comunicación:** Las metas, los plazos y los beneficios del proyecto deben manifestarse claramente, con regularidad y sencillez.
- **Adaptabilidad:** El sistema tiene que admitir que algunos departamentos puedan añadir Competencias específicas o técnicas.

A continuación se presenta un cuadro resumen, Tabla 4, de los diferentes estudios. En él se relacionan las principales conclusiones de éstos estudios con los objetivos de la Tesis.

En las páginas siguientes a esta tabla se presentan de manera detallada los objetivos del presente estudio, así como, las conclusiones a las que han llegado las investigaciones analizadas en el Metaanálisis respecto a estos objetivos.

5.4.2. Objetivos de la tesis

Los objetivos siguientes son consecuencia de los estudios antes mencionados.

OBJETIVO 1

Analizar el efecto que la Gestión por Competencias tiene en el éxito de las empresas.

1. Relacionado con éxito, resultados y productividad:

De las conclusiones de los estudios Watson Wyatt y Hay Group, identificados en el Metaanálisis contribuyen a nuestro objetivo I, con las siguientes aportaciones:

- Las empresas que incluyen los programas de Gestión por competencias en su modelo de gestión del capital humano tienen más **éxito** que el resto.
- Las empresas que muestran **mejores resultados** financieros son las que cuentan de hecho con programas de Gestión de Competencias.
- Un tercio de las empresas que utilizan procesos de reclutamiento y selección por competencias afirman obtener **mejoras de productividad**.
- Las organizaciones de **éxito** son aquellas que mejor y más eficazmente orientan la gestión de su capital humano y su capital de clientes hacia la creación de valor.
- Mejora del clima $\Rightarrow$ Mejora de los resultados.

OBJETIVO 2

Analizar la incidencia de la Gestión por Competencias en la capacitación de las personas comparando las diferencias existentes entre las que tienen implantado la Gestión por Competencias de las que no lo tienen.

1. Relacionado con desarrollo y formación:

De las conclusiones de los estudios William M. Mercer, Adrian Furnham y Observatorio Europeo, identificados en el Metaanálisis contribuyen a nuestro objetivo II, con las siguientes aportaciones:

- Los programas más eficaces⁴ son aquéllos dedicados a la **formación y desarrollo**.
- Las competencias han permitido a las organizaciones atender su necesidad de **desarrollo** y les ha facilitado el modo de hacerlo.
- Evaluación para el **desempeño**, compensaciones, determinar necesidades, fijar objetivos de evaluación para el **desarrollo**.
- Se conoce en cada momento las posibilidades de cada empleado a ocupar distintas posiciones. **flexibilidad – polivalencia**.

OBJETIVO 3

Analizar en las distintas pymes de Gipuzkoa en qué medida incide en la disposición de las personas al cambio el tener un mapa de competencias clave.

1. Relacionado con flexibilidad al cambio:

De las conclusiones de los estudios Watson Wyatt, Hay Group, William M. Mercer, y Observatorio Europeo, identificados en el Metaanálisis contribuyen a nuestro objetivo III, con las siguientes aportaciones:

- Gracias a la existencia de competencias clave en la organización, ésta muestra **fuerza y flexibilidad** a la hora de afrontar los cambios del entorno.
- A través de perfiles de competencias, **permite adaptarse mejor** a las nuevas

⁴ Eficaces, en el sentido de capacitación de las personas.

demandas del mercado y dar así una mejor respuesta a los nuevos retos del negocio.

- Como método para cambiar los elementos de cultura y mejorar su posicionamiento en el mercado, según las exigencias de éste.

2. Relacionado con estrategia:

- El éxito de la Gestión por Competencias y su contribución al éxito de la organización reside más en el **diseño, la implantación y la integración estratégica** de los programas que en la elección de un grupo particular de competencias.
- Unas competencias claramente definidas **comunican y promueven la estrategia** de la organización, ayudan a que los empleados entiendan dicha estrategia y entiendan qué papel les corresponde en ella.
- Hay que utilizar competencias, definiciones y modelos que estén estrechamente **relacionados con la estrategia** del negocio y las necesidades operativas de la propia empresa.
- Algunas empresas estudiadas asumen claramente y con profundidad la lógica de las competencias como un elemento clave en la **estrategia**.
- La Gestión por Competencias implica una **decisión estratégica** de la empresa, liderada por la dirección general.

OBJETIVO 4

Analizar en las distintas pymes de Gipuzkoa en qué medida incide en la satisfacción de los trabajadores el tener un mapa de competencias clave.

1. Relacionado con la comunicación, elemento integrador, compromiso, lenguaje común:

De las conclusiones de los estudios Watson Wiatt, Hay Group, Adrian Furnham y Observatorio Europeo, identificados en el Metaanálisis contribuyen a nuestro objetivo IV, con las siguientes aportaciones:

- Los empleados pertenecientes a las organizaciones de éxito muestran un **mayor nivel de compromiso** que los pertenecientes al resto de las organizaciones.
- Los programas basados en competencias son un valioso **instrumento de comunicación** para gestores y empleados.
- Son el **elemento integrador**, el concepto y el **lenguaje común** a través del cual se aplican herramientas clásicas de gestión de recursos humanos y que inciden en la trayectoria de las personas en la organización.
- Las competencias brindan un **lenguaje común** y compartido, rico y descriptivo, de los rasgos de personas y del desempeño.
- La Gestión por Competencias ha facilitado integrar las políticas y darles cohesión y sentido global ⇒ **lenguaje común**.

OBJETIVO 5

Analizar las relaciones y las diferencias existentes entre la evaluación basada en competencias y los sistemas de compensación asociados al desempeño de las personas en el marco de las pymes de Gipuzkoa.

1. Relacionado con el desempeño:

De las conclusiones de los estudios Watson Wiatt, Hay Group, William M. Mercer y Adrian Furnham identificados en el Metaanálisis contribuyen a nuestro objetivo V, con las siguientes aportaciones:

- **El desempeño** de la organización y del individuo mejoran sensiblemente si existe un compromiso por parte de los empleados hacia la organización.
- Hay una clara relación entre el **éxito** de las organizaciones y la existencia en éstas de sistemas de compensación asociados a la contribución y el **desempeño** del empleado.
- **Aporta valores objetivos** para valorar la contribución de las personas a la empresa. Mejora la claridad de proceso, mejora de la percepción de utilidad por evaluados y evaluadores.
- Mediante la definición de competencias ligadas a comportamientos, las compañías y sus directivos pueden identificar los **comportamientos** necesarios para lograr el **éxito** y la medida en que los empleados demuestran en su labor dichos comportamientos.
- Un número importante de compañías europeas utilizan las Competencias en alguna medida **para gestionar la retribución**.
- Las competencias han contribuido a que se comprendiese que es necesario **medir el rendimiento** para gestionarlo.

5.5. RESUMEN

En su aspecto general podemos concluir que las publicaciones sobre sistemas de Gestión por Competencias presentan una evolución creciente, siendo mayoritariamente artículos publicados en revistas del área de recursos humanos.

Con relación a las características metodológicas de las publicaciones y estudios sobre la implantación de Gestión por Competencias son muchos de ellos estudios conceptuales y menos cuantitativos. También, podemos indicar que el estudio del caso es utilizado con frecuencia.

Hemos comprobado que las revistas donde se han publicado los artículos no son de corte científico por lo que más bien son de corte conceptual y el peso cuantitativo y empírico es escaso.

La utilización de estudios del caso resultan interesantes para generar teorías, fórmulas, modelos o desarrollar el marco teórico y sirven de punto de partida de otros análisis orientados al contraste de hipótesis. En nuestra investigación nos ha servido para contraste de resultados e hipótesis.

En cuanto a los estudios analizados podemos indicar que mayoritariamente los datos se obtienen a través de encuestas y entrevistas siendo los tamaños de muestra dispersos.

En relación a los trabajos que utilizan el método del caso es variable en cuanto a su número, desde casos individuales de estudio, pasando por dos, cuatro, hasta diez casos. Por otra parte, normalmente las organizaciones estudiadas son grandes empresas, incluso multinacionales y de sectores dispersos.

Podríamos decir, que nos hemos encontrado muchas experiencias y estudios teóricos y pocas investigaciones. Son la gran mayoría de los documentos publicados de corte teórico/conceptual o de descripción de experiencias.

Si bien los aspectos más destacables de cada estudio están ya descritos en este capítulo, quisiéramos destacar que las organizaciones pequeñas tienden a tener los mismos problemas que las organizaciones grandes en la adopción de sistemas de Gestión por Competencias, aunque a veces el tamaño de la organización juega un rol importante en las dimensiones clave de la implantación de estos sistemas, como la importancia relativa de los recursos invertidos.

Finalmente, y en relación al éxito del sistema de Gestión por Competencias, podemos indicar que no existe una sola dimensión para la medición de éste. Si bien mayoritariamente en los estudios no se hace referencia explícita a cómo se mide éste éxito, diversos trabajos muestran indicadores de medida heterogéneos. Con una visión más global los beneficios de un sistema de Gestión por Competencias puede clasificarse de distinta forma: tangible vs intangible, estratégicos, internos, organizacionales.

PARTE EMPÍRICA

CAPÍTULO 6

Planteamiento, objetivos e hipótesis de la investigación

- 6.1. Planteamiento del estudio
- 6.2. Objetivos de la investigación
- 6.3. Hipótesis de la investigación

CAPITULO 6:

Planteamiento, objetivos e hipótesis de la investigación

6.1. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

Con el estudio empírico que se presenta se quiere ver el impacto de la denominada Gestión por Competencias en nuestro entorno de Gipuzkoa, en base a las experiencias que se están desarrollando en dicho entorno. Así mismo, se quiere analizar de qué modo contribuyen al logro de las personas o de la propia organización como tal.

Hemos escogido este entorno por estar dentro del ámbito profesional en el que el doctorando ha desarrollado su actividad profesional y por entender que es un área con la suficiente representatividad empresarial. Así mismo, podrían ser una base para futuras líneas de investigación.

Con el fin de obtener una muestra representativa de las empresas de Gipuzkoa que gestionan por competencias, se utilizó el listado oficial de todas las Pyme existentes en este entorno. Se realizaron consultas a la Cámara de Comercio de Gipuzkoa y a la Asociación de Empresarios de Gipuzkoa (Adegí), a las universidades y a las empresas de consultoría acerca de qué empresas en su opinión utilizaban el modelo de Gestión por Competencias, a lo que añadimos el conocimiento personal del doctorando.

De dichas consultas, se obtiene una lista con 31 empresas que dicen tener un programa de trabajo bajo el modelo de Gestión por Competencias. Una vez obtenido este listado se establece contacto, para realizar una entrevista con todas las empresas mencionadas en dicho listado para tener conocimiento de primera mano sobre si realmente trabajan o no bajo el modelo de Gestión por Competencias.

Tras este análisis se concluye que únicamente 11 empresas Pyme de las 31 analizadas utilizan este modelo. De estas, 11 que fueron finalmente seleccionadas, 9 Pymes utilizan el modelo de Gestión por Competencias en Gipuzkoa, tomándose éstas como base para el estudio, representando el 82 % del total de las empresas.

Para responder a los objetivos 1y 5 de la Tesis se seleccionaron otras, 7 empresas de características similares a las anteriormente mencionadas con la única diferencia de que en ellas no está implantado el modelo de Gestión por Competencias para poder tener un punto de referencia a la hora de analizar el beneficio que para las empresas supone tener implantado el modelo de Gestión por Competencias.

Por tanto, quedándonos con un total de 16 empresas para realizar la investigación.

Por otro lado, para responder a los objetivos 2,3,4 de esta Tesis se ha seleccionado una muestra representativa de cada empresa incluyendo desde operarios hasta directivos de cada una de ellas. Este proceso se ha seguido tanto con aquellas empresas que sí gestionan por competencias, como las que no son gestionadas por competencias. De este modo, teniendo en cuenta tanto los trabajadores como los directivos de ambos tipos de empresa (gestionadas y no gestionadas por competencias), la muestra final ha sido formada por **214 sujetos**.

En este marco, el objetivo de la presente investigación es analizar:

1. Qué efecto tiene que una empresa gestione los recursos humanos en base a un sistema de Gestión por Competencias, respecto a otras que no lo utilizan.
2. Qué aporta a la organización y a las personas el sistema de Gestión por Competencias.

6.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

En base a los argumentos anteriormente presentados, la Tesis pretende alcanzar a lo largo del estudio teórico y la comprobación empírica los siguientes objetivos:

1. En los últimos años, los modelos de excelencia y las investigaciones centradas en los aspectos humanos dentro de las organizaciones han demostrado que aquéllas que prestan mayor atención a las personas, obtienen mejores resultados que aquéllas que no lo hacen.

Las empresas de éxito son aquéllas que mejor y más eficazmente orientan la gestión de su capital físico, su capital humano y su capital de clientes hacia la creación de valor.

Las organizaciones centradas en las personas obtienen mejores resultados económicos, debido a que en ellas se trabaja más, mejor y con menores costes.

2. Hoy en día lo que las empresas competitivas necesitan son personas **competentes**, entendiendo el término en el sentido de que sean **expertas**, tengan un alto nivel de competencia profesional en las tareas que llevan a cabo; pero que, además, sean capaces de intervenir en varias tareas o actividades dentro de su profesión (*multivalencia*) y de ampliarse profesionalmente hacia actividades y tareas de una segunda profesión u oficio, a partir de la suya básica (*polivalencia*).

La formación basada en modelos de competencias puede incrementar la productividad, al promover una desviación de los comportamientos estándar hacia aquéllos que de manera natural demuestran los excelentes.

OBJETIVO 1

Analizar el efecto que la Gestión por Competencias tiene en el éxito de las empresas.

OBJETIVO 2

Analizar la incidencia de la Gestión por Competencias en la capacitación de las personas comparando las diferencias existentes entre las que tienen implantado la Gestión por Competencias de las que no lo tienen.

Por tanto, de lo que se trata es de pasar de gestionar cursos a gestionar personas detectando las necesidades individuales de formación de las personas siendo el objeto fundamental conocer a las personas.

3. Cada vez con más frecuencia la alta dirección de las empresas está asumiendo, como uno más de sus roles directivos, el de diseñar una nueva cultura acorde con las transformaciones del entorno del negocio. Y, además, realizar el trabajo de adaptación necesario para transitar de la cultura actual a la cultura deseada, lo que exige potenciar una serie de comportamientos en la empresa, pero también eliminar otros que puedan estar fuertemente arraigados.

El enfoque de competencias facilita no sólo la adaptación a los cambios producidos, sino la previsión de los que se van a presentar y, como consecuencia, facilita la adopción de un enfoque estratégico.

Las empresas de futuro son aquéllas que saben gestionar adecuadamente las competencias de las personas para adaptarlas a los cambios constantes con sentido de oportunidad.

Unas competencias claramente definidas comunican y promueven por tanto la estrategia de la organización, ayudan a que los empleados entiendan dicha estrategia y entiendan qué papel les corresponde en ella.

Las organizaciones de éxito son aquéllas que mejor y más eficazmente orientan la gestión de su capital físico, su capital humano y su capital de clientes hacia la creación de valor.

OBJETIVO 3

Analizar en las distintas pymes de Gipuzkoa en qué medida incide en la disposición de las personas al cambio el tener un mapa de competencias clave.

4. La satisfacción de las personas es uno de los factores más importantes dentro de las organizaciones. Es fundamental para las personas sentir que su trabajo es importante, que sea reconocido y que contribuya a su realización personal. Por tanto, aquellas personas que obtengan un alto nivel de satisfacción con sus actividades tendrán actitudes positivas, se sentirán identificados y comprometidos con su trabajo y en consecuencia con la organización.

OBJETIVO 4

Analizar en las distintas pymes de Gipuzkoa en qué medida incide en la satisfacción de los trabajadores el tener un mapa de competencias clave.

5. Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, etc., cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y que se pueda demostrar que diferencia, de una manera significativa, entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.

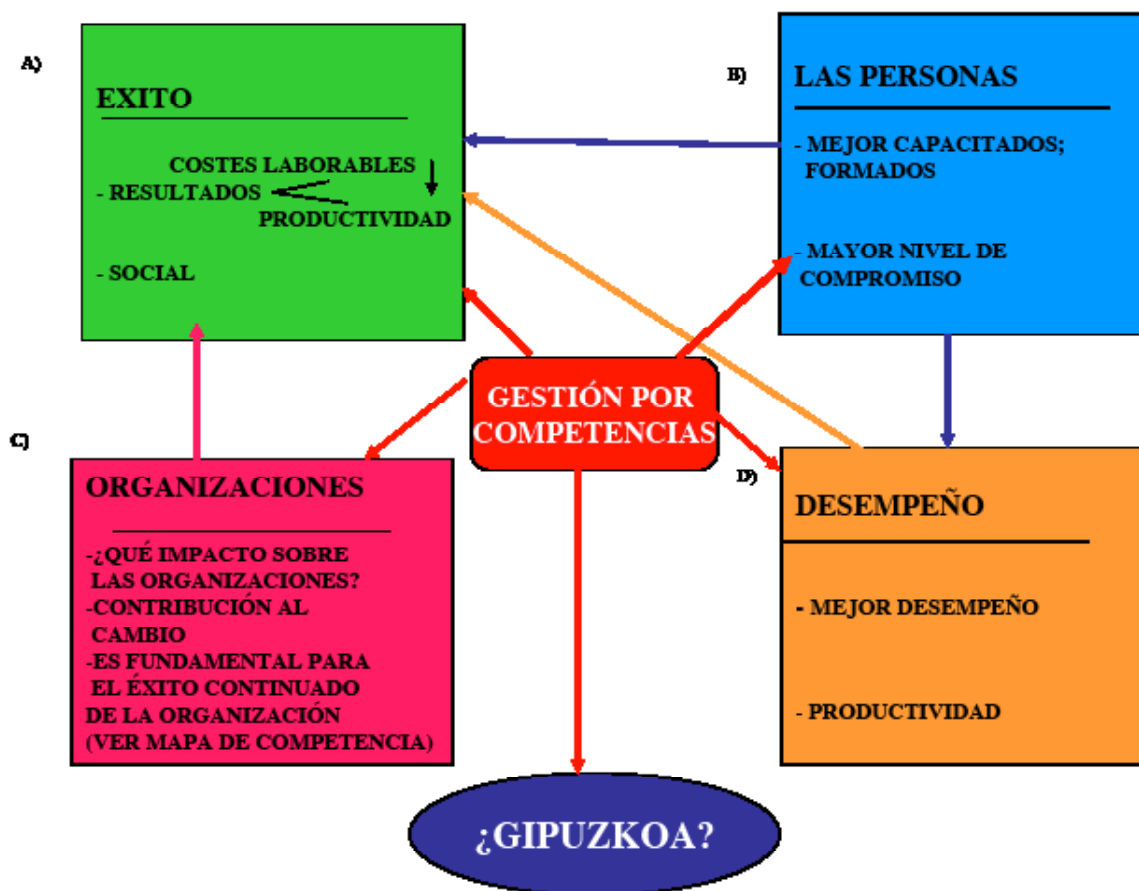
El compromiso es mayor en aquellas organizaciones en las que el empleado tiene la oportunidad y la capacidad de decisión para definir el contenido y la forma de su propia contribución, acompañado de altos niveles de desempeño.

OBJETIVO 5

Analizar las relaciones y las diferencias existentes entre la evaluación basada en competencias y los sistemas de compensación asociados al desempeño de las personas en el marco de las pymes de Gipuzkoa.

A modo de resumen, los objetivos los podemos visualizar en el siguiente esquema donde podemos ver las interrelaciones que se producen entre cada uno de ellos.

Gráfico 24. Esquema de objetivos e interrelaciones entre los mismos



Fuente: Elaboración propia

6.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

A partir de los objetivos marcados y con el fin de avanzar en nuestro análisis de la situación actual en las empresas de Gipuzkoa que no tienen Gestión por Competencias respecto a aquéllas gestionadas por competencias, partimos de las siguientes hipótesis:

OBJETIVO 1

Analizar el efecto que la Gestión por Competencias tiene en el éxito de las empresas.

Este primer objetivo nos permite establecer las siguientes hipótesis:

HIPÓTESIS

- 1. Que las empresas que han implantado programas de Gestión por Competencias o trabajando sobre las Competencias son más exitosas, se fijan objetivos en mayor grado y en definitiva tienen mejores resultados que las que no los tienen.*

OBJETIVO 2

Analizar la incidencia de la Gestión por Competencias en la capacitación de las personas comparando las diferencias existentes entre las que tienen implantado la Gestión por Competencias de las que no lo tienen

Este segundo objetivo nos permite establecer las siguientes hipótesis:

HIPÓTESIS

- 2. Los trabajadores, gestionados por competencias se sienten mejor formados, capacitados.*
- 3. Las competencias permiten a las organizaciones atender las necesidades de desarrollo y facilitan el modo de hacerlo.*

OBJETIVO 3

Analizar en las distintas pymes de Gipuzkoa en qué medida incide en la disposición de las personas al cambio el tener un mapa de competencias clave.

Este tercer objetivo nos permite establecer las siguientes hipótesis:

HIPÓTESIS

- 4. Gracias a la existencia de competencias clave en la organización, ésta muestra fuerza y flexibilidad a la hora de afrontar los cambios del entorno.*
- 5. Disponer de un mapa de competencias claramente definido es fundamental para el éxito continuado de la organización.*

OBJETIVO 4

Analizar en las distintas pymes de Gipuzkoa en qué medida incide en la satisfacción de los trabajadores el tener un mapa de competencias clave.

Este cuarto objetivo nos permite establecer las siguientes hipótesis:

HIPÓTESIS

6. Los programas de competencias contribuyen, como elemento integrador, a la satisfacción de las personas y a la mejora del clima de las organizaciones.

OBJETIVO 5

Analizar las relaciones y las diferencias existentes entre la evaluación basada en competencias y los sistemas de compensación asociados al desempeño de las personas en el marco de las pymes de Gipuzkoa.

Este quinto objetivo nos permite establecer las siguientes hipótesis:

HIPÓTESIS

7. El desempeño en la organización y del individuo mejoran sensiblemente, si existe compromiso por parte de los empleados hacia la organización.

8. Aporta valores objetivos, para valorar la contribución de las personas a la empresa. Mejora la claridad de proceso, la percepción de utilidad por evaluados y evaluadores.

CAPÍTULO 7

Metodología de la investigación

7.1. Enfoque y contextualización de la población estudiada

7.1.1. Tipología de la muestra

7.2. Proceso metodológico

7.2.1. Recogida de datos: Proceso de elaboración de los cuestionarios

7.2.2. Proceso general

7.2.2.1. Etapas del proceso

7.2.2.2. Instrumentos de la investigación

7.2.2.3. Trabajo de campo

7.2.2.4. Elaboración y diseño del cuestionario

7.2.2.5. Interpretación de resultados

CAPITULO 7.

Metodología de la investigación

7.1. ENFOQUE Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA POBLACION ESTUDIADA

El estudio se realizó considerando como población aquellas empresas con domicilio social en Gipuzkoa. De entre todas las anteriores se tuvo en cuenta a todas las empresas de más de 10 y menos de 250 trabajadores.

Tabla 5. Empresas por sectores y tamaño

GIPUZKOA	Tamaño según nº de trabajadores					
SECTOR	10 a 49	50 a 99	100 a 249	Más de 250	Total	
Primario	27	6	0	0	33	1,46%
Industrial	1.065	163	69	52	1.349	59,74%
Servicios	742	71	41	22	876	38,80%
TOTAL	1.834	240	110	74	2.258	
	81,22%	10,63%	4,87%	3,28%		

Fuente: Duns 50 000. (2005)

Partiendo de esta población y según los pasos que se indican en el Capítulo 6 (6.1) en la página 248. Se llegó a la muestra de 16 empresas y 214 trabajadores objeto de la investigación.

Esta muestra fue validada por entrevistas personales y comprobaciones documentales para conocer si verdaderamente están aplicando, estas empresas, o no la Gestión por Competencias.

En cuanto al **enfoque**, el estudio está centrado en Gipuzkoa, por estar dentro del ámbito profesional del doctorando. También, se han analizado experiencias fuera de Gipuzkoa, con el fin de poder comparar dichas experiencias, aunque no han formado parte de la investigación.

Otra de las características del enfoque es que no existen trabajos empíricos relativos a este tema en Gipuzkoa, ni hemos encontrado a nivel nacional.

Sin embargo, en el ámbito internacional hemos encontrado una serie de investigaciones relacionadas con la Gestión por Competencias que nos han servido para completar nuestra parte teórica y contrastar nuestras hipótesis, tal y como se explica en el Metaanálisis.

También, se han pretendido recoger las experiencias de distintas empresas de distintos sectores, lo cual enriquece el trabajo.

7.1.1. Tipología de la muestra

De un total de 16 empresas de las cuales 9 son gestionadas por competencias y 7 no, se selecciona una segunda muestra de 214 trabajadores según se describe en la tabla nº 9 en la página 260.

La distribución de la muestra de las 16 empresas según número de empleados es la siguiente:

Tabla 6. Muestra de empresas según el número de trabajadores

Nº DE TRABAJADORES EN LA EMPRESA			
	EMPRESAS	%	% ACUMULADO
Menos de 20	1	6,25	6,25
Entre 41 y 100	3	18,75	25,00
Más de 100	12	75,00	100,00
TOTAL	16	100,00	

Fuente: Elaboración propia

De estas empresas el volumen de facturación es el siguiente:

Tabla 7. Volumen de ventas de la muestra de empresas encuestadas

VOLUMEN DE VENTAS (Millones de €)			
	EMPRESAS	%	% ACUMULADO
Menos de 6	1	6,25	6,25
Entre 13 y 30	2	12,50	18,75
Entre 31 y 60	7	43,75	62,50
Más de 60	6	37,50	100,00
TOTAL	16	100,00	

Fuente: Elaboración propia

La siguiente tabla refleja el tiempo que llevan utilizando las empresas que Gestionan por Competencias dicha herramienta.

Tabla 8. Antigüedad de los programas de competencias de las empresas que Gestionan por Competencias

PROGRAMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
	EMPRESAS	%	% ACUMULADO
Menos de 1 año	0	0,00	0,00
Entre 1 y 2 años	1	11,11	11,11
Entre 3 y 4 años	4	44,44	55,56
5 años o más	4	44,44	100,00
TOTAL	9	100,00	

Fuente: Elaboración propia

La distribución de la muestra de trabajadores ya sean directivos o empleados es la siguiente:

Tabla 9. Trabajadores encuestados

TRABAJADORES ENCUESTADOS			
	NÚMERO	%	% ACUMULADO
Empleados	160	74,77	74,77
Directivos	54	25,23	100,00
TOTAL	214	100,00	

7.2. PROCESO METODOLÓGICO

Hemos desarrollado la metodología que exponemos a continuación en base a las siguientes pautas:

7.2.1. Recogida de datos: proceso de elaboración de los cuestionarios

Se han tenido en cuenta tanto los informes como los estudios realizados sobre el tema, así como las bases teóricas disponibles sobre el tema, complementadas con distintas informaciones y papeles de trabajo.

Se han utilizado, para hacer frente al estudio, distintas técnicas apropiadas para el análisis, ya sean discusiones grupales en foros, entrevistas personales y la técnica del Cuestionario.

Para la elaboración del Cuestionario se realizaron las siguientes acciones:

- Las **entrevistas personales**, con distintos profesionales esencialmente de empresas y en particular dentro de éstas con responsables de recursos humanos y en algún caso con gerentes. También, con socios y empleados de consultorías que han trabajado el tema de competencias.
- La participación en **grupos de discusión o grupales**, enfocados al estudio y puesta en práctica de Programas de Gestión por Competencias.
- La aplicación de **cuestionarios abiertos**, con el fin de reunir todas las variables que podían ser de interés para el estudio.

- Se realizaron inicialmente una **serie de entrevistas**, de tipo personal con los responsables de recursos humanos de varias empresas con el fin de poder evaluar el alcance y aplicación de los programas de competencias o en su defecto los sistemas de gestión de personas utilizados, para posteriormente poder establecer la muestra definitiva.

En base a la información recogida se confeccionaron 3 cuestionarios dirigidos a trabajadores, directores y empresas, con lo que:

- Se confeccionó el cuestionario definitivo, con las distintas variables a tener en cuenta.

7.2.2. Proceso general

7.2.2.1. Etapas del proceso

Seguidamente vamos a detallar las **etapas realizadas** a lo largo de todo el estudio. Reflejaremos por su importancia y complejidad las siguientes:

- Se comenzó a diseñar la investigación en base a reflexiones sobre la experiencia práctica del doctorando en la materia y del interés mostrado en los últimos tiempos por las empresas y las consultorías reflejadas en muchos artículos de empresas especializadas en recursos humanos, en la puesta en práctica de programas y en cursos sobre la materia. La reflexión, parte de ella, se refería a si ello suponía una moda o realmente suponía una nueva gestión de las personas y por ende aportaba algo interesante a las organizaciones. Finalmente, sobre la utilidad que este estudio podría suponer para mejorar o bien modernizar la gestión de personas en cualquier tipo de organización.
- Posteriormente se trabajó en la recopilación de estudios e investigaciones que pudieran tener relación con el tema de la Gestión por Competencias, explicado en el **Metaanálisis**, y documentación relativa a la misma.
- En tercer lugar, se definieron los objetivos de la investigación con las hipó-

tesis, teniendo en cuenta aspectos teóricos y la situación actual de las organizaciones.

- Por último, se diseñó el tipo de investigación que llevaríamos a cabo, definiendo las dimensiones del estudio, los instrumentos de medida que se iban a aplicar y los estudios que se iban a realizar.

7.2.2.2. Instrumentos de la investigación

Dentro del trabajo de campo se ha incluido todo aquello que ha supuesto el diseño de instrumentos, la recogida de información, la aplicación de los instrumentos, la codificación y cuantificación de datos.

- En primer lugar, se confeccionó un cuestionario abierto inicial, para el pre-test, los grupos de discusión y las entrevistas personales.
- En segundo lugar, con la información obtenida en el punto anterior, se definieron las variables y la confección del cuestionario definitivo (**en anexos**). También fue sometido al análisis de varios profesionales expertos en investigación.
- Se realizó un análisis de fiabilidad, posterior de las diferentes pruebas, obteniéndose los siguientes resultados:

- Encuesta de directores: Alpha = 0,782.

Tabla 10. Fiabilidad de la encuesta de Directores

Items	Media de la escala si se elimina el ítem	Varianza de la escala si se elimina el ítem	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem
En qué grado marca objetivos	24,40	8,816	0,596	0,742
En qué medida están satisfechos con el logro de los objetivos	24,74	9,502	0,590	0,744
Utiliza indicadores para el control de los objetivos	27,60	12,082	0,191	0,788
A usted su empresa le facilita la formación necesaria para desempeñar su labor	27,62	11,547	0,523	0,774
En qué medida cree usted que su empresa le facilita recursos para la formación de sus empleados	24,34	9,168	0,541	0,751
Cree usted que sus subordinados están bien formados para desempeñar su labor	27,78	11,196	0,344	0,776
Realiza la empresa actividades de formación	27,601	1,837	0,445	0,781
En qué medida cree usted que los directivos de su empresa conceden importancia a los conocimientos profesionales de los trabajadores	24,34	9,821	0,411	0,771
En qué medida cree usted que los directivos de su empresa conceden importancia a las habilidades de los trabajadores	24,48	8,826	0,579	0,746
En qué medida cree usted que los directivos de su empresa conceden importancia a las aptitudes de los trabajadores	24,32	9,161	0,595	0,742
Alfa de Cronbach= 0,782				

Fuente: Elaboración propia

○ Encuesta de trabajadores: Alpha = 0,893.

Tabla 11. Fiabilidad de la encuesta de Trabajadores

Ítem	Media de la escala si se elimina el ítem	Varianza de la escala si se elimina el ítem	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem
El trabajo que usted desempeña en su empresa piensa que se adecúa a sus posibilidades	29,43	42,263	0,561	0,888
Está satisfecho con el trabajo que usted desempeña en su empresa	29,56	40,657	0,713	0,878
Considera usted que su empresa reconoce adecuadamente los esfuerzos que realiza en su trabajo	30,01	39,583	0,770	0,874
Considera usted que su empresa recompensa adecuadamente los esfuerzos que realiza en su trabajo	30,16	41,729	0,606	0,885
Considera que tiene usted suficiente grado de libertad y autonomía para desarrollar bien su trabajo	29,70	38,985	0,712	0,877
Está satisfecho de cómo le evalúan los resultados de su trabajo	30,09	38,983	0,763	0,874
Siente usted que el trabajo que usted desarrolla en su empresa tiene valor, es importante	29,53	42,697	0,473	0,893
Tiene posibilidades de formación y ampliación de conocimiento desde su puesto de trabajo	29,61	42,334	0,429	0,898
Tiene posibilidades de promoción desde su puesto de trabajo	30,48	40,189	0,599	0,886
Reconocen sus logros los superiores	30,11	38,445	0,768	0,873
Alfa de Cronbach= 0,893				

Fuente: Elaboración propia

7.2.2.3. Trabajo de campo

El trabajo de campo consistió en las siguientes acciones:

- En primer lugar, se envió una carta (**en anexos**) a aquellas empresas seleccionadas (20), con el fin de solicitarles colaboración para el estudio.

- En segundo lugar, se entregaron en mano en las empresas los cuestionarios y se explicó la forma de proceder para su cumplimentación. Se asistió, en caso de que así lo requiriesen, a los encuestados. Posteriormente se recogieron personalmente para una última revisión en su cumplimentación.
- En tercer lugar, se introdujeron los datos en el ordenador, con el fin de realizar los análisis estadísticos.
- En cuarto lugar, se realizaron los análisis de frecuencias, de varianza Test T, correlaciones y factorial. Para el tratamiento de los datos se utilizó el **Programa SPSS, versión 16.0** (*Statistical Program Social Sciencies*). Los gráficos y cuadros se han realizado en Microsoft Power Point y Excel, para una presentación más adecuada y de más fácil lectura.

En cuanto a las **entrevistas** queremos resaltar lo siguiente:

- La técnica utilizada para la investigación ha sido la entrevista en profundidad con protocolo o por cuestionario, entrevista dirigida¹. Para la preparación de ese protocolo hemos tenido en cuenta la forma de redactarlas, el orden. La mayoría de las preguntas son de respuesta alternativa, habiéndose utilizado preguntas de intención o de opinión en contadas ocasiones.
- Son muchos los autores que reconocen como problema esencial en las investigaciones, de cualquier materia que requiera la colaboración (en el suministro de información) de personas ajenas al equipo investigador, la escasez de disponibilidad de tiempo por parte de tales personas y su poca disposición a la colaboración derivada en buena medida de dicha escasez (Reder, Brierty y Reeder (1991). Nosotros queremos hacer constar que salvo en determinados casos la acogida por parte de las empresas ha sido buena y su colaboración valiosa para este estudio. Las entrevistas válidas finalmente realizadas fueron 16.

¹ Merton, Fiske, y Kendall, (1956): The focused interviews: an offer and procedure, Glencoe, Illinois, página 134.

Así mismo, queremos distinguir los siguientes puntos en la metodología, algunos de ellos ya expuestos anteriormente:

- El ámbito de aplicación del estudio es en Gipuzkoa, entorno en el que nos movemos. El período de realización de las entrevistas para los cuestionarios finales se realizó desde mayo 2007 a octubre de 2007.
- Se eligieron distintas empresas de distintos sectores con el fin de obtener conclusiones que en definitiva fueran representativas del conjunto de empresas en Gipuzkoa. También se pueden considerar, estas empresas, como representativas de los distintos sectores en que realizan su actividad. Debido a esta heterogeneidad de sectores entendemos que el análisis es más enriquecedor.
- La mayoría de las empresas tienen entre 50 y 250 trabajadores, consideradas como medianas empresas, según la recomendación 96/280/CE efectuada por la Comisión Europea en lo referente al criterio nº de trabajadores/as.
- Se ha considerado que las personas entrevistadas tienen opiniones relevantes debido a que desempeñan puestos tales como directores de recursos humanos, gerentes, administradores y representan a empresas bien consideradas en sus sectores económicos y en el ámbito general empresarial.

7.2.2.4. Elaboración y diseño del cuestionario

A) Queremos previamente transmitir las características esenciales de la encuesta:

- La formulación de preguntas se realizó con el fin de que éstas fuesen sencillas, claras, lo más concretas posibles y en tipo test, con el fin de evitar ambigüedades (Kann, Cannell, 1957).
- El guión sigue un orden lógico y agrupado en bloques de interés para el estudio, evitando influencias de unas respuestas en otras. (Efecto contagio) (Visauta, 1989). Este guión sufrió distintas fases y cambios con el fin de

buscar coherencia en las preguntas y en algún caso un grado de profundización en algunos de los campos.

- Consideramos de importancia realizar las entrevistas personales, porque ello ha enriquecido el estudio en sus planteamientos y conclusiones, a través de las opiniones de los entrevistados.

B) Como parte esencial de la investigación, se elaboró el cuestionario final para el estudio de campo, tomando como referencia de partida los objetivos e hipótesis de trabajo, la literatura analizada, todo ello con el fin de poder entrevistar a los responsables de las empresas seleccionadas.

Se estructuró de la siguiente manera:

1. Un cuestionario general de empresa (**en anexos**), con el fin de:
 - a) Responder a la variable clave independiente “Empresas que poseen o gestionan Programas de Gestión por Competencias”, recogido en los ítem nº 9, 10 del cuestionario.
 - b) Identificación del entrevistado y de la empresa, recogido en los ítem nº 1 al 8.
 - c) Para dar respuesta al Objetivo I, los ítem nº 11 al 15.
 - d) Para dar respuesta al Objetivo II, los ítem nº 16 al 28. En este rango se utiliza el ítem 27 como pregunta de intención o de opinión con el fin poder conocer qué competencias consideran más importantes o esenciales en sus organizaciones y su grado de importancia.
 - e) Para dar respuesta al Objetivo III, los ítem nº 29 al 35.
 - f) Para dar respuesta al Objetivo IV, los ítem nº 36 al 39.
 - g) Para dar respuesta al Objetivo V, los ítem nº 40 al 43.

2. Un cuestionario general de **directivos (en anexos)**, con el fin de:

- a) Identificación del entrevistado, recogido en los ítem nº 1 al 4.
- b) Para dar respuesta al Objetivo I y complementar el cuestionario de empresa, los ítem nº 5 al 8.
- c) Para dar respuesta al Objetivo II y complementar el cuestionario de empresa, los ítems nº 9 al 14.

3. Un cuestionario de satisfacción de **trabajadores (en anexos)**, con el fin de:

- a) Identificación del entrevistado, recogido en los ítem nº 1 al 3.
- b) Encuesta de satisfacción en sí misma, con 10 preguntas y que vienen a responder al Objetivo IV.

C) Durante el proceso de introducción de datos y análisis hubo que realizar nuevas llamadas a los entrevistados con el fin de aclarar ciertas cuestiones que por su importancia merecía la pena aclarar.

D) Ficha técnica del estudio:

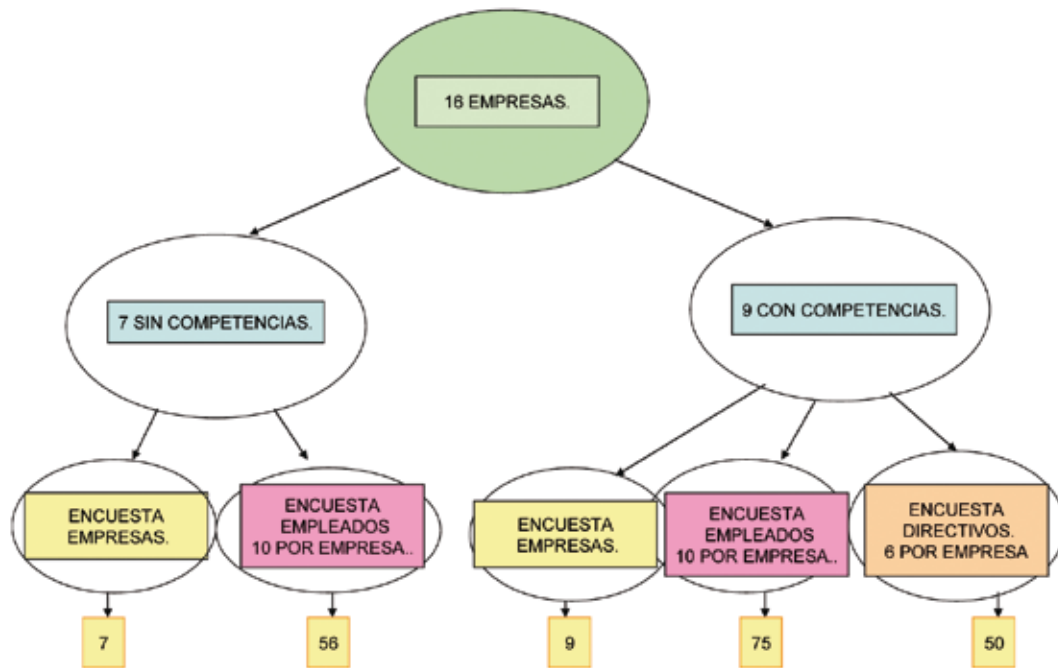
Tabla 12. Ficha técnica del estudio

Universo	11 Pymes que gestionan por competencias
Ámbito geográfico	Gipuzkoa
Unidad estadística	Empleados de las empresas
Tamaño de la muestra	9 Pymes que gestionan por competencias y 7 Pymes que no gestionan por competencias como grupo de control. (Total sujetos encuestados 197)
Tasa de respuesta sobre el universo	81,82%
Procedimiento de muestreo	Muestreo no aleatorio, es decir, por conveniencia
Fecha de trabajo de campo	Mayo 2007 - Octubre 2007
Instrumento	Cuestionario estructurado

Fuente: Elaboración propia

La muestra definitiva de empresas que respondieron para el estudio empírico se recoge en el siguiente gráfico.

Gráfico 25. Muestra final para el estudio



Fuente: Elaboración propia

La muestra consecuencia de las entrevistas realizadas se considera representativa de la población, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Hemos realizado 16 entrevistas a distintas empresas del ámbito de Gipuzkoa, 9 de ellas gestionan los recursos humanos con programas de Gestión por Competencias y 7 no gestionan con dichos programas.
- Hemos realizado 54 encuestas a Directivos de cada una de las empresas que gestionan sus recursos humanos con programas de Gestión por Competencias. Siendo válidas las encuestas en un total de 50 directivos.
- Hemos realizado 160 encuestas a Trabajadores de cada una de las empresas que forman parte de la muestra. Siendo válidas **137 encuestas**.

- En la distribución de la muestra las empresas en su mayoría son Medianas Empresas, consideradas como tales siguiendo la recomendación 96/280/CE efectuada por la Comisión Europea.

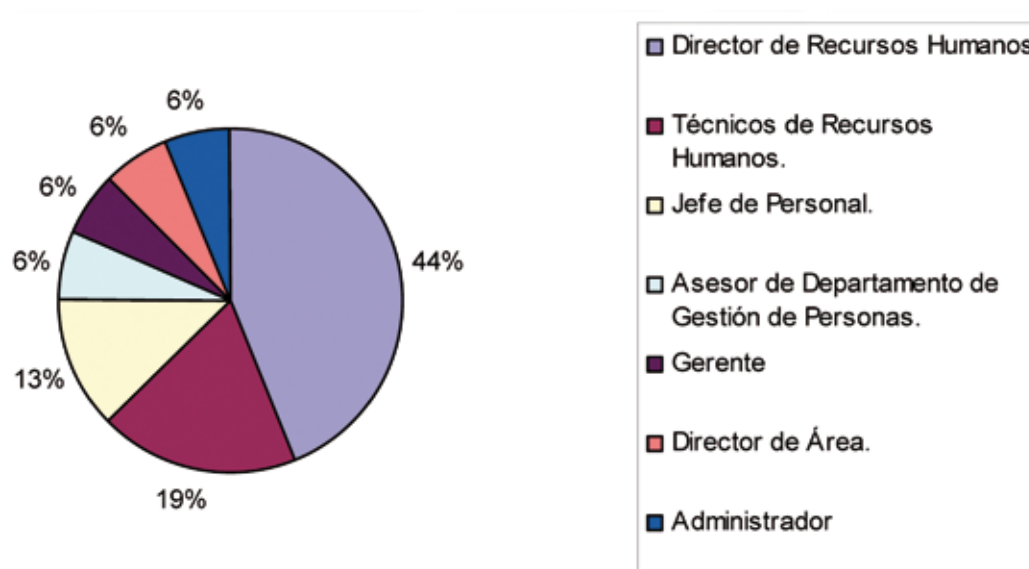
Tabla 13. Número de trabajadores de las empresas encuestadas

Nº DE TRABAJADORES EN LA EMPRESA			
	EMPRESAS	%	% ACUMULADO
Menos de 20	1	6,25	6,25
Entre 41 y 100	3	18,75	25,00
Más de 100	12	75,00	100,00
TOTAL	16	100,00	

Fuente: Elaboración propia

Los cargos que respondieron al cuestionario general aparecen reflejados en el siguiente gráfico, donde puede observarse que en un 81,25% son responsables o están en el departamento de Recursos Humanos.

Gráfico 26. Cargos de las personas entrevistadas en el cuestionario de empresa



Fuente: Elaboración propia

7.2.2.5. Interpretación de resultados

Una vez realizados los análisis estadísticos correspondientes, se procedió a la interpretación de los resultados y a la verificación de las hipótesis. Con toda la información se confeccionaron las conclusiones.

CAPÍTULO 8

Análisis y resultados de la investigación

8.1. Introducción, consideraciones previas

8.2. Descripción de la muestra

8.3. Diferencias de medias

8.3.1. En relación a las empresas gestionadas con programas de Gestión por Competencias

8.3.2. En relación con la variable “sexo” de los entrevistados

8.4. Verificación de las hipótesis

8.4.1. Hipótesis ligadas al Objetivo I

8.4.2. Hipótesis ligadas al Objetivo II

8.4.3. Hipótesis ligadas al Objetivo III

8.4.4. Hipótesis ligadas al Objetivo IV

8.4.5. Hipótesis ligadas al Objetivo V

CAPITULO 8.

Análisis y resultados de la investigación

8.1. INTRODUCCIÓN, CONSIDERACIONES PREVIAS

Presentamos los resultados de la investigación elaborados a partir de la muestra definida, del análisis de las encuestas realizadas, del análisis de su contenido y de sus datos.

Con este análisis buscaremos la confirmación de las Hipótesis planteadas para cumplir con los objetivos de la investigación.

En primer lugar hemos realizado un **análisis de la validez y fiabilidad** de las pruebas utilizadas que **en todos los casos, los resultados fueron satisfactorios**.

En lo que se refiere al análisis de los datos, como se puede apreciar en las páginas siguientes, se han utilizado diferentes análisis estadísticos con el fin de determinar las diferencias que existen entre las empresas que utilizan el modelo de Gestión por Competencias y las que no.

Para ello, hemos comenzado con la realización de un **análisis de frecuencias, medias y desviaciones típicas**, con el fin de tener una visión general de la tendencia de las diferentes variables. Una vez obtenida esta visión general, se ha procedido al cálculo de **correlaciones Pearson**, a través del análisis factorial, para establecer si existen o

no relación significativa entre las variables y con el fin de comprobar las hipótesis. Al mismo tiempo y para determinar si existe diferencia de medias significativa en las variables de estudio entre las empresas que trabajan con el modelo de Gestión por Competencias y las que no, se ha procedido al **cálculo Test-T**. Y en los casos en que las condiciones de aplicación del Test-T no lo permitían, hemos procedido al **cálculo de la U de Mann** para determinar las diferencias entre uno u otro modelo.

Para una mejor comprensión se han añadido representaciones gráficas con los datos más importantes del análisis.

8.2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Para poder llevar a cabo la investigación, se seleccionó la muestra entre el conjunto de la población objetivo de análisis en Gipuzkoa y siguiendo los criterios que establece la Cuarta Directiva 78/660/CEE en la clasificación de empresas, en nuestro caso pequeñas y medianas empresas de distintos sectores de actividad. Seguidamente proporcionamos una serie de datos descriptivos que aportan conocimiento sobre el perfil de la muestra de nuestra investigación.

Tabla 14 Descripción general de la muestra

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA MUESTRA				
	UNIVERSO	EMPRESAS CON GPC	EMPRESAS SIN GPC	TOTAL
Número de empresas estudiadas	31	31	150	161
Número de empresas seleccionadas para la investigación		9*	7**	16
Directivos analizados		54	***	54
Empleados analizados		90	70	160
Total				214
Tamaño en función de las ventas				
De 0-30		1	2	3
Entre 31-60		4	3	7
Más de 60		4	2	6
* De las 31 empresas que dicen estar trabajando bajo el modelo de gestión por competencias, solo 9 lo hacen realmente. ** De las 150 empresas que cumplen los criterios de inclusión para este estudio, se seleccionan gestionadas por competencias para así poder establecer comparaciones entre las mismas. *** No tiene relación con las hipótesis del estudio.				

8.2.1. Muestra de empresas con Programas de Gestión por Competencias

Para el estudio hemos considerado una distribución equitativa de empresas que tienen Programas de Gestión por Competencias de las que no tienen. Esto se ha realizado con el fin de ver algún tipo de influencia en algún tipo de variable. La distribución es la siguiente:

Tabla 15 Distribución de la muestra entre empresas gestionadas por competencias y no gestionadas por competencias.

PROGRAMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
	EMPRESAS	%	% ACUMULADO
SI	9	56,25	56,25
NO	7	43,75	100,00
TOTAL	16	100,00	

Fuente: Elaboración propia

Comentario: De las empresas seleccionadas los resultados nos indican que hay una influencia directa entre el tamaño de las empresas que aplican programas de Gestión por Competencias de las que no.

Atendiendo al volumen de facturación y al número de empleados se puede observar que el rango mayoritario de empresas que gestionan por competencias se sitúa para aquéllas que tienen más de 100 trabajadores y más de 31 Millones de € de facturación. Estos datos sugieren que **existe una relación significativa con el tamaño**. Por lo que vemos que la implantación de este tipo de herramientas está más extendida a medida que crece el tamaño empresarial y es independiente del sector en que se encuentre. Este hecho hay que interpretarlo en clave de esfuerzo organizativo y de disposición de recursos tanto personales como económicos.

También, lo corrobora el estudio realizado en el 2002 por la CEOE para el Observatorio Europeo de Gestión por Competencias en el que las empresas estudiadas con competencias son en su mayoría grandes empresas.

Tabla 16. Muestra de empresas gestionadas por competencias según el volumen de ventas

VOLUMEN DE VENTAS (Millones de €)			
	EMPRESAS	%	% ACUMULADO
Menos de 6	0	0,00	0,00
Entre 13 y 30	1	11,11	11,11
Entre 31 y 60	4	44,44	55,56
Más de 60	4	44,44	100,00
TOTAL	9	100,00	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Muestra de empresas no gestionadas por competencias según el volumen de ventas

VOLUMEN DE VENTAS (Millones de €)			
	EMPRESAS	%	% ACUMULADO
Menos de 6	1	14,29	14,29
Entre 13 y 30	1	14,29	28,57
Entre 31 y 60	3	42,86	71,43
Más de 60	2	28,57	100,00
TOTAL	7	100,00	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Distribución según el número de trabajadores de las empresas gestionadas por competencias

Nº DE TRABAJADORES EN LA EMPRESA			
	EMPRESAS	%	% ACUMULADO
Menos de 20	0	0,00	0,00
Entre 41 y 100	1	11,11	11,11
Más de 100	8	88,89	100,00
TOTAL	9	100,00	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Distribución según el número de trabajadores de las empresas no gestionadas por competencias

Nº DE TRABAJADORES EN LA EMPRESA			
	EMPRESAS	%	% ACUMULADO
Menos de 20	1	14,29	14,29
Entre 41 y 100	2	28,57	42,86
Más de 100	4	57,14	100,00
TOTAL	7	100,00	

Fuente: Elaboración propia

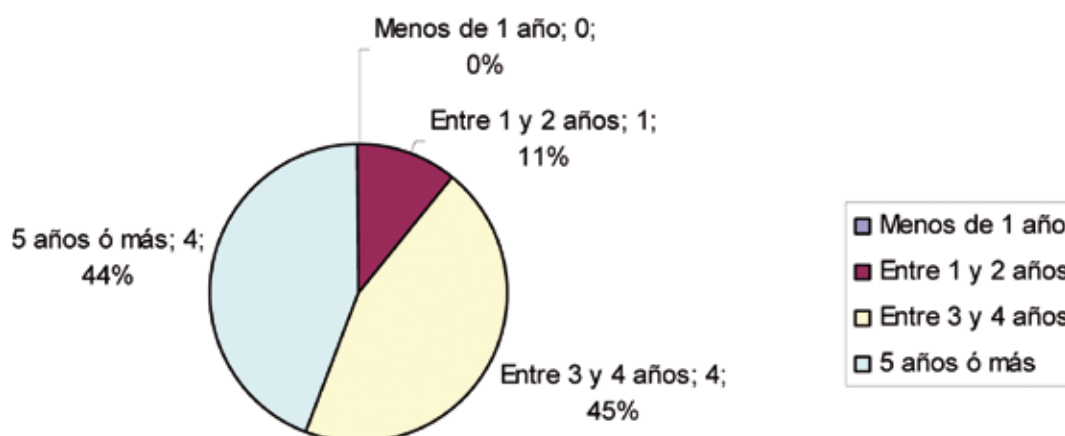
Comentario: Otro de los resultados que podemos observar en la tabla de antigüedad de los programas de Gestión por Competencias es que para aquellas que tienen dichos programas el rango mayoritario está en más de tres años de implantación, con lo que vemos que se trata de una metodología que se está consolidando en la mayoría de las empresas Gipuzkoanas de cierto tamaño.

Tabla 20. Antigüedad de los programas de las empresas gestionadas por competencias

ANTIGÜEDAD DEL PROGRAMA DE COMPETENCIAS			
	EMPRESAS	%	% ACUMULADO
Menos de 1 año	0	0,00	0,00
Entre 1 y 2 años	1	11,11	11,11
Entre 3 y 4 años	4	44,44	55,56
5 años o más	4	44,44	100,00
TOTAL	9	100,00	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 27. Antigüedad de los programas de las empresas gestionadas por competencias.



Fuente: Elaboración propia

8.2.2. Sector de las empresas de la muestra

El sector metal o siderometalúrgico, según la observación, es el sector que más predomina; algo que es natural por el tipo de empresas establecidas en Gipuzkoa y por su dependencia o exposición al sector.

Tabla 21. Sectores de las empresas encuestadas

SECTOR DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA				
	CNAE	EMPRESAS	%	% ACUMULADO
Siderometalúrgico	24-25-29	3	18,75	18,75
Metal	25-27-28-28	4	25,00	43,75
Sanitario	86	1	6,25	50,00
Química	20	1	6,25	56,25
Metal-Automoción	25	1	6,25	62,50
Frío Industrial	28	1	6,25	68,75
Canteras, Hormigones y morteros	23	1	6,25	75,00
Bienes de Equipo	28	1	6,25	81,25
Electrónica	26	1	6,25	87,50
Centro Tecnológico	72	1	6,25	93,75
Automoción-Comercial	45	1	6,25	100,00
TOTAL		16	100,00	

Fuente: Elaboración propia

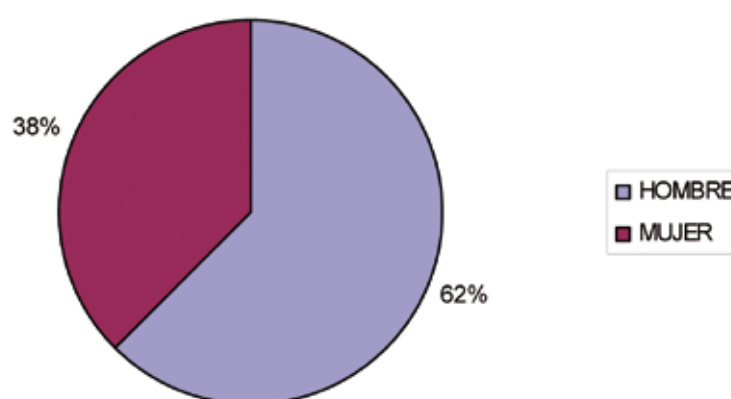
Comentario: Los resultados indican que la utilización de los programas de Gestión por Competencias en las empresas no está relacionada con ningún sector de actividad en particular, ni existe una difusión especial. En nuestra opinión, es más un ejercicio directivo en el uso de esta determinada herramienta de gestión de personas, que es utilizada por esos directivos para gestionar a las personas en sus organizaciones.

8.2.3. Distribución de la muestra según sexo, edad, antigüedad de las empresas encuestadas

A) La variable **sexo** de todas las personas encuestadas, son las siguientes:

A 1) Variable sexo de los cargos de la empresa que han confeccionado el Cuestionario de **Empresa**:

Gráfico 28. Distribución del sexo de los cargos en la encuesta de Empresa

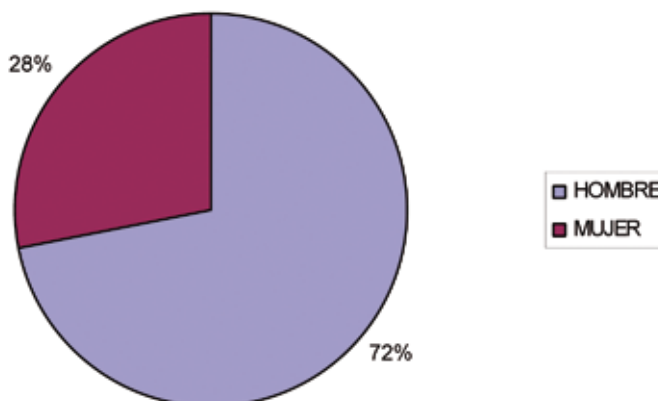


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que un porcentaje del 62% son hombres, en detrimento de las mujeres por un 38 %.

A 2) Variable sexo de los encuestados en el cuestionario de **Directivos**:

Gráfico 29. Distribución del sexo de entrevistados en la encuesta de Directivos

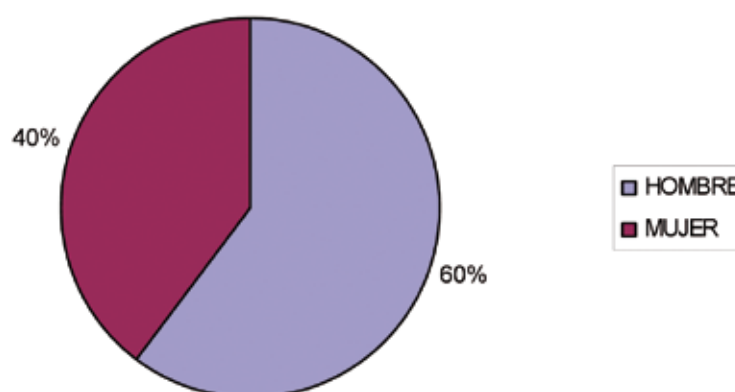


Fuente: Elaboración propia

Se observa la misma tendencia que en el gráfico anterior, el 72 % de los directivos encuestados son hombres, para un 28 % mujeres. No es la finalidad de nuestro trabajo el conocer el porqué de esta situación, solamente queremos dejar constancia de la misma. Sin embargo, según algunos estudios nacionales, la participación de la mujer en los puestos directivos rara vez supera el 20%, y en otros países las mujeres ocupan más del 40% de los puestos directivos. Independientemente de la interpretación que se pueda dar a estos resultados, somos conscientes del cambio que se viene dando en los últimos años tanto en el ámbito político (como la entrada en vigor el 22 de marzo de 2007 de la Ley de Igualdad), así como en la adopción, por parte de muchas empresas, de una política de igualdad de oportunidades, acuerdos de trabajo flexible, formación, planificación de carreras, con el fin de promover desde la empresa políticas favorables de conciliación de vida familiar y laboral.

A 3) Variable sexo del cuestionario de **Trabajadores**:

Gráfico 30. Distribución del sexo de entrevistados en la encuesta de Trabajadores



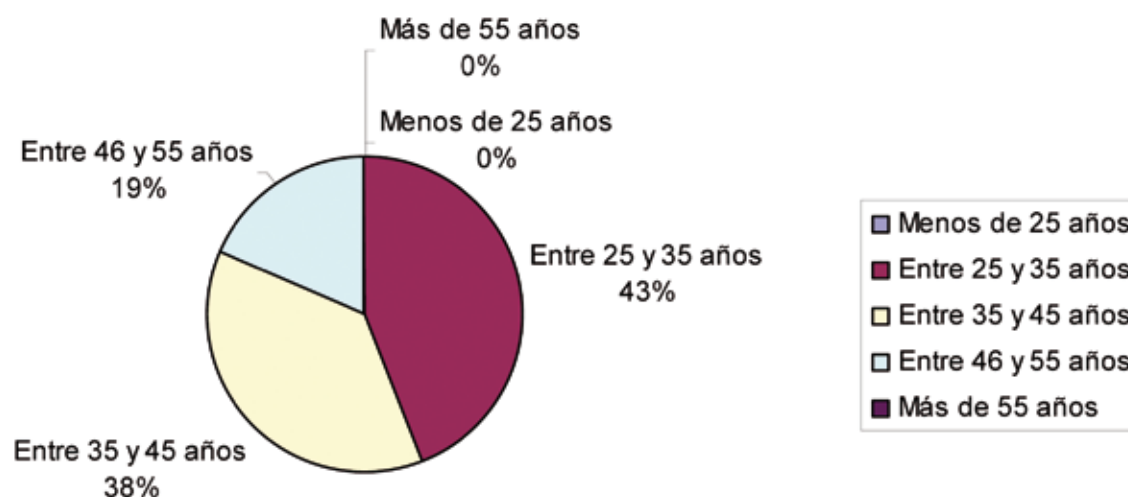
Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el 60 % son hombres y el 40% son mujeres.

B) La variable **edad** para cada una de las encuestas, ya sea para entrevistados en los cuestionarios de empresas, directores y trabajadores son las siguientes:

B 1) Variable edad para los entrevistados en el Cuestionario de **Empresa**:

Gráfico 31. Distribución de la edad de los entrevistados en la encuesta de Empresa



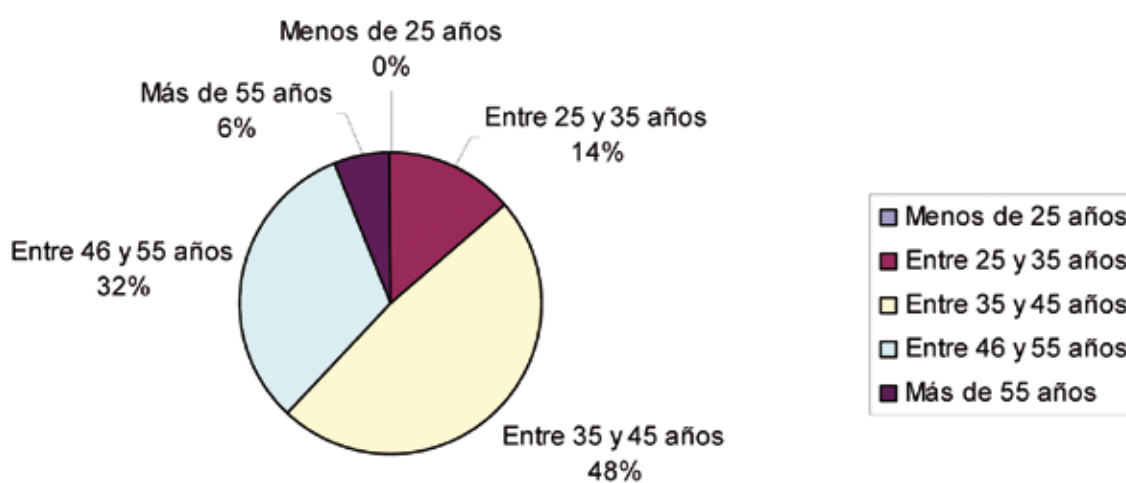
Fuente: Elaboración propia

El rango principal se centra entre los 25 y 45 años, lo cual hace suponer que para acceder a puestos de responsabilidad en su mayoría de recursos humanos es necesario años

de experiencia. Es sabido por todos que las políticas y estructuras de promoción en las empresas están pensadas con frecuencia para destacar el periodo comprendido entre los 30 y los 40 años de edad como el más importante para el desarrollo de la carrera.

B 2) Variable edad para los entrevistados en el Cuestionario de **Directivos:**

Gráfico 32. Distribución de la edad de los entrevistados en la encuesta de Directivos

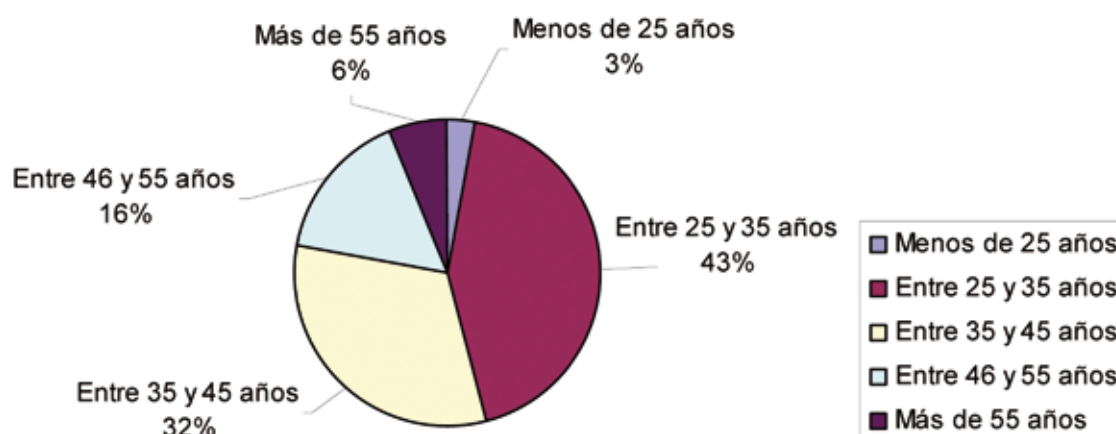


Fuente: Elaboración propia

El rango se acentúa para los directivos de las distintas áreas de las empresas cuyo rango de edad va en su porcentaje más alto de 35 a 55 años. La conclusión que podemos obtener es que si bien para la responsabilidad de recursos humanos ya se requiere cierta experiencia, para los directivos en general se requiere más experiencia o bien más años de trabajo.

B 2) Variable edad para los entrevistados en el Cuestionario de **Trabajadores:**

Gráfico 33. Distribución de la edad de los entrevistados en la encuesta de trabajadores



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, para los trabajadores la variable edad en nuestra opinión no es relevante, ya que se ha realizado de forma aleatoria en las distintas empresas y para distintos puestos de trabajo.

C) La variable **antigüedad** para cada una de las encuestas, ya sea para entrevistados en el cuestionario empresas, directores y trabajadores son las siguientes:

C 1) Variable antigüedad para los entrevistados en el cuestionario de **Empresa**:

Gráfico 34. Distribución de la antigüedad en la empresa de los entrevistados en la encuesta de Empresa

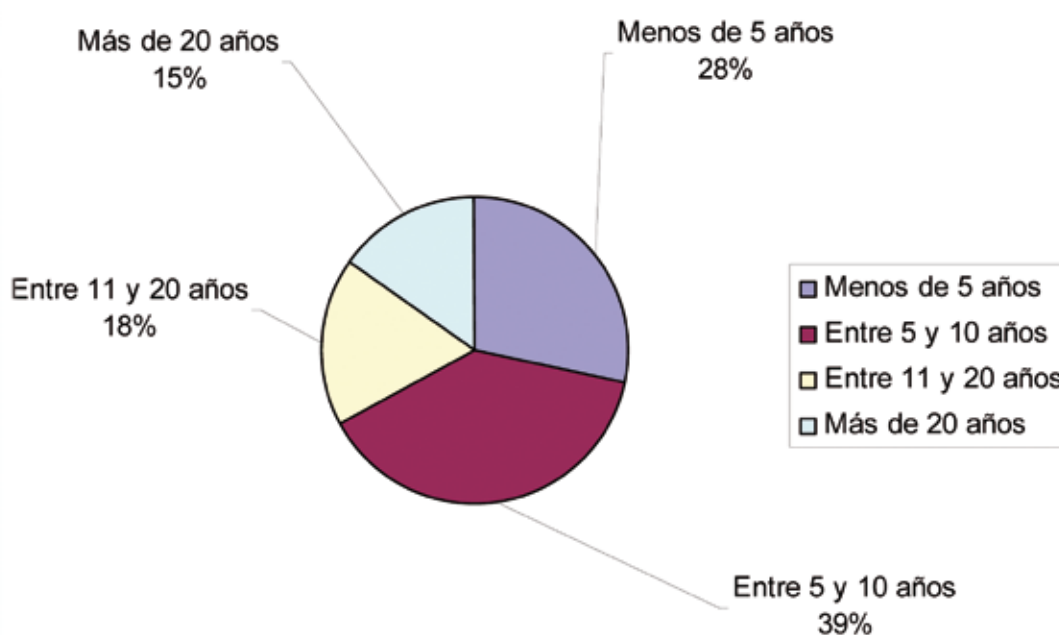


Fuente: Elaboración propia

Corresponde a personas que llevan en los puestos de responsabilidad en un 50 % entre 5 y 10 años y en un 31 % menos de 5 años.

C 2) Variable antigüedad para los entrevistados en el Cuestionario de **Directivos**:

Gráfico 35. Distribución de la antigüedad en la empresa de los entrevistados en la encuesta de Directivos

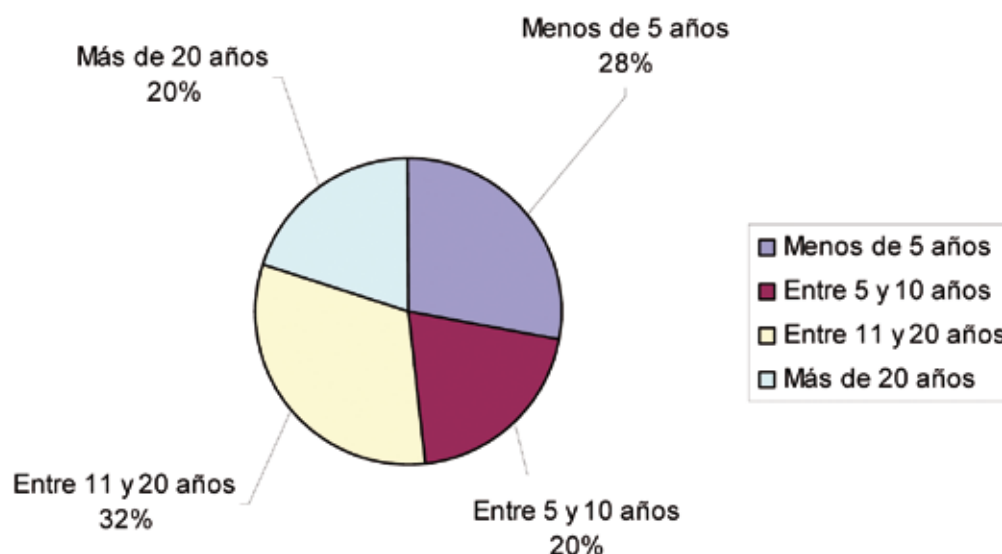


Fuente: Elaboración propia

De los resultados se puede apreciar que los porcentajes de los tramos están bastante equilibrados con un 28 % para nuevos directivos con menos de 5 años en sus puestos, un 20 % entre 5 y 10 años, y el de mayor peso un 32 % para aquéllos entre 11 y 20 años de antigüedad en el puesto. Si nos fijamos en los tres últimos tramos éstos suman el 72 %, lo que nos hace pensar y es lógico hacerlo, a nuestro entender, que los puestos de responsabilidad directiva están unidos en muchas empresas a los años de trabajo en las mismas.

C 3) Variable antigüedad para los entrevistados en el Cuestionario de **Trabajadores**:

Gráfico 36. Distribución de la antigüedad en la empresa de los entrevistados en la encuesta de Trabajadores



Fuente: Elaboración propia

Para los trabajadores la variable antigüedad nos lleva a la conclusión que en un 39 % los trabajadores de las empresas encuestadas llevan en las mismas entre 5 y 10 años y, si tomamos los últimos tramos, en un 72 % están en la misma empresa durante años, lo que nos puede dar a entender que no existe mucha rotación de empleados en las empresas que apoyan la cultura de fidelidad en el trabajo en las empresas de Gipuzkoa, también acorde con la cultura existente en el territorio.

8.2.4. Competencias más importantes o esenciales en las empresas de la muestra

Según el cuestionario realizado¹ a la muestra de 54 Directivos de las empresas gestionadas con programas de Gestión por Competencias han concurrido 78 competencias de las cuales hemos seleccionado aquellas que conceden un grado de importancia de 4 a 5 según la escala de Likert:

¹ Anexo cuestionario Empresa, ítem 27, página 397.

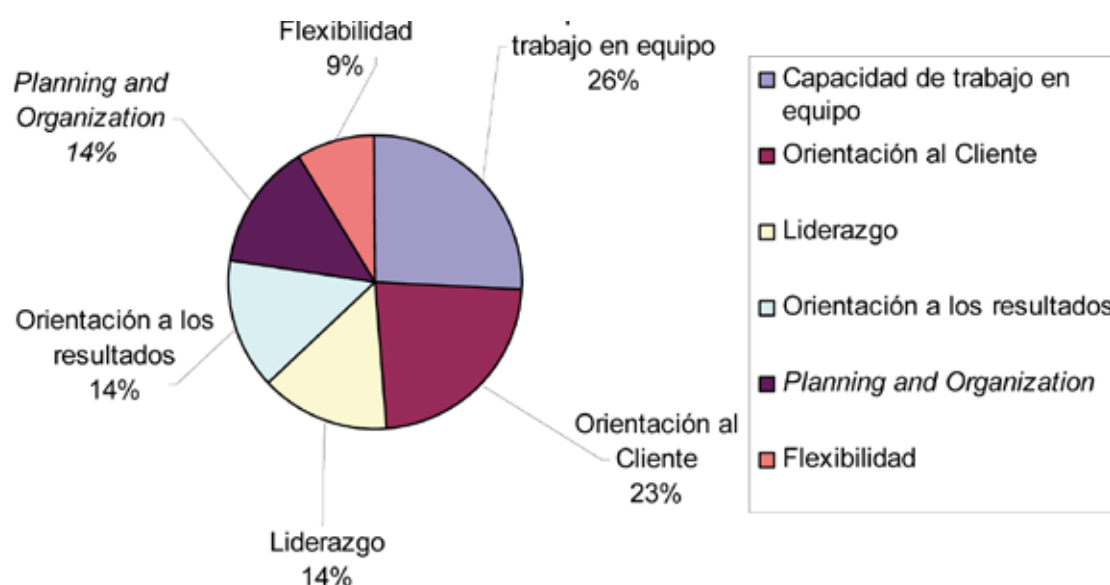
Tabla 22. Competencias con grado de importancia 4 y 5

Capacidad de trabajo en Equipo
Liderazgo
Orientación al Cliente
Perfomance
Creative and Innovation
Identificación con el Grupo
Autodesarrollo, Capacidad de aprendizaje
Habilidades interpersonales
Planning and organization
Adaptación al cambio
Gestión de personas
Saber delegar
Orientación a los Resultados
Flexibilidad
Iniciativa
Compromiso con la Compañía
Gestión de Recursos
Analisis and problem solving
Habilidad para comunicar
Dinamismo para lograr metas
Toma de decisiones
Trabajo bien hecho
Crítica constructiva
Orientación a la mejora
Business knowledge
Prestar atención al rendimiento de los colaboradores
Desarrollo colaboradores
Visión Estratégica
Idiomas
Desarrollo de personas
Disponibilidad
Capacidad de convencer
Interés por el mercado
Rigor

Fuente: Elaboración propia. Datos elaborados según la encuesta a 54 Directivos de las empresas gestionadas por competencias con grado 4 y 5.

En el siguiente gráfico mostramos las competencias con más frecuencia en las empresas gestionadas por competencias según los datos del cuestionario pasado a los 54 Directivos.

Gráfico 37. Competencias consideradas más importantes y con más frecuencia según los Directivos encuestados



Fuente: Elaboración propia. Análisis de frecuencia.

Como opción más destacada, o significativamente importante, nos encontramos con la **Capacidad de Trabajo en Equipo**, seguida por la **Orientación al Cliente**, el **Liderazgo** y **Orientación a los Resultados**.

Podemos añadir que, según la mayoría de los encuestados, las competencias señaladas son consecuencia de los planteamientos estratégicos de las empresas, en muchos casos recogidos en la misión, en los valores de la compañía.

Tabla 23. Competencias, cuadro de frecuencia e importancia

COMPETENCIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	IMPORTANCIA		
			Mucha	Bastante	Normal
Capacidad de trabajo en Equipo	9	100,00	6	2	1
Orientación al Cliente	8	88,88	8	0	0
Liderazgo	5	55,55	3	2	0
Orientación a los Resultados	5	55,55	4	1	0
Planning and organization	5	55,55	4	1	0

Fuente: Elaboración propia. Cuadro de frecuencia sobre la base de 54 Directivos.

De las 78 competencias mencionadas por los encuestados, podemos concluir que las indicadas en la tabla anterior son las que aparecen con más frecuencia, siendo consideradas como muy importantes.

8.3. DIFERENCIAS DE MEDIAS

Se han realizado una serie de diferencias de medias bien mediante el Test-T, bien mediante la U de Mann en aquellos casos en los que no cumplían las condiciones de aplicación, para analizar la relación existente entre las empresas que trabajan con un modelo de Gestión por Competencias y las que no en cuanto al hecho de fijar objetivos y la importancia que se da a los conocimientos y a las aptitudes. Finalmente se ha analizado que la diferencia de medias por sexo acerca de si sienten que su trabajo es importante.

8.3.1. En relación a las empresas gestionadas con programas de Gestión por Competencias

Para los diferentes análisis estadísticos realizados, se ha fijado un intervalo de confianza del 95 %. En base a ello podemos decir:

A) Como se muestra en la tabla nº 24 en opinión de los **Directores**:

1. No existe ninguna diferencia en cuanto a **establecer objetivos anualmente** entre aquellas empresas que son gestionadas por competencias de las que no. Todas las empresas encuestadas marcan objetivos anualmente.
2. Sin embargo, en el grado de importancia se aprecia claramente que las empresas que son gestionadas por competencias marcan objetivos en mayor grado que las que no gestionan por competencias (**p=0,002**). Entendemos que la Gestión por Competencias ayuda a que se marquen objetivos.

Tabla 24. Diferencia de medias del grado en que los directores, marcan objetivos dependiendo de si tienen programa de competencias

VARIABLE		TIENEN PGC	MEDIA (x)	DESVIACIÓN TÍPICA(S)
Importancia a las aptitudes de los trabajadores		No	3,55	0,82
		Si	4,36	0,71

VARIABLE		F	Sig	t	df	P
Marcar objetivos	Se asume la igualdad de varianzas	0,214	0,646	-3,257	48,000	0,002

Fuente: Elaboración propia

Debido al tamaño de la muestra se ha querido corroborar mediante la U de Mann que hay diferencias entre las empresas gestionadas por competencias y las que no. Podemos decir que las empresas bajo el modelo de Gestión por Competencias marcan sus objetivos en mayor grado que las que no están bajo ese modelo.

Tabla 25. Diferencia de medias mediante la U de Mann para la variable marcar objetivos

VARIABLE	TIENEN PGC	MEDIA DE RANGOS	SUMA DE RANGOS	SIGNIFICATIVIDAD (P)
En qué grado marca objetivos	No	5,14	36,00	
	Sí	10,5	84,00	0,014

Fuente: Elaboración propia

3. En cuanto a la pregunta: **¿En qué medida cree usted que los directivos de su empresa conceden importancia a los conocimientos profesionales de los trabajadores?**, de los resultados se desprende que las empresas gestionadas por competencias conceden más importancia a los conocimientos profesionales de los trabajadores que las que no tienen, (**p=0,032**).

Tabla 26. Diferencia de medias en la opinión de los directores, acerca de los conocimientos dependiendo de si tienen programa de competencias.

VARIABLE		TIENEN PGC	MEDIA (x)	DESVIACIÓN TÍPICA(S)
Importancia de los conocimientos de los trabajadores		No	3,82	0,982
		Si	4,36	0,628

VARIABLE		F	Sig	t	df	P
Importancia de los conocimientos de los trabajadores	Se asume la igualdad de varianzas	3,380	0,072	-2,212	48,000	0,032

Fuente: Elaboración propia

4. En cuanto a la pregunta: **¿En qué medida cree usted que los directivos de su empresa conceden importancia a las aptitudes de los trabajadores?** de los resultados se desprende que las empresas gestionadas por competencias conceden más importancia a las aptitudes de los trabajadores que las que no tienen, (**p=0,006**).

Tabla 27. Diferencia de medias en la opinión de los directores, acerca de las aptitudes dependiendo de si tienen programa de competencias

VARIABLE		TIENEN PGC	MEDIA (x)	DESVIACIÓN TÍPICA(S)
Importancia a las aptitudes de los trabajadores		No	3,91	0,068
		Si	4,36	0,006

VARIABLE		F	Sig	t	df	P
Importancia a las aptitudes de los trabajadores	No se asume la igualdad de varianzas	22,720	0,000	-2,918	42,941	0,006

Fuente: Elaboración propia

B) En opinión de los **Trabajadores**:

1. Los trabajadores no ven una relación significativa entre las empresas que gestionan por competencias de las que no en cuanto a la adecuación de su trabajo a sus posibilidades, ni en la satisfacción, reconocimiento, recompensa, autonomía y evaluación en el mismo.

2. De los resultados se desprende que en las empresas gestionadas por competencias tienen más posibilidades de **formación y ampliación de conocimientos** que en las empresas que no tienen, ($p=0,003$).

Tabla 28. Diferencia de medias en la opinión de los trabajadores, acerca de su formación dependiendo de si tienen programa de competencias

VARIABLE		TIENEN PGC	MEDIA (x)	DESVIACIÓN TÍPICA(S)
Posibilidades de formación y ampliación de conocimientos		No	3,32	1,067
		Si	3,88	1,010

VARIABLE		F	Sig	t	df	P
Posibilidades de formación y ampliación de conocimientos	Se asume la igualdad de varianzas	2,211	0,140	-3,012	129,000	0,003

Fuente: Elaboración propia

3. De los resultados se desprende que en las empresas gestionadas por competencias tienen más posibilidades de **promoción** que en las empresas que no tienen, para una significatividad del **0,005**.

Tabla 29. Diferencia de medias en la opinión de los trabajadores, acerca de la posibilidad de promoción dependiendo de si tienen programa de competencias

VARIABLE		TIENEN PGC	MEDIA (x)	DESVIACIÓN TÍPICA(S)
Posibilidades de promoción desde su puesto de trabajo		No	2,48	1,143
		Si	2,98	0,884

VARIABLE		F	Sig	t	df	P
Posibilidades de promoción desde su puesto de trabajo	No se asume la igualdad de varianzas	12,339	0,001	-2,835	128,823	0,005

Fuente: Elaboración propia

8.3.2. En relación con la variable “sexo” de los entrevistados

A) En opinión de los **Directores**:

De los resultados obtenidos **no** se desprende una significatividad destacable en cuanto a la diferenciación entre varón o mujer en las respuestas de ambos.

B) En opinión de los **Trabajadores**:

En opinión de los trabajadores no ven una relación significativa entre varón y mujer en cuanto a la adecuación de su trabajo a sus posibilidades, ni en la satisfacción, reconocimiento, recompensa, autonomía en el mismo. Sin embargo, sí hay una relación significativa en el valor del trabajo que desarrollan los varones del de las mujeres. Los varones piensan que tiene más **valor el trabajo que ellos desarrollan** que las mujeres ($p=0,032$).

Tabla 30. Diferencia de medias en la opinión de los trabajadores, acerca de la importancia de su trabajo dependiendo del Sexo

VARIABLE		TIENEN PGC	MEDIA (x)	DESVIACIÓN TÍPICA(S)		
Siente usted que el trabajo que usted desarrolla, tiene valor, es importante		No	3,8	0,868		
		Si	3,4	1,088		

VARIABLE		F	Sig	t	df	P
Siente usted que el trabajo que usted desarrolla, tiene valor, es importante	No se asume la igualdad de varianzas	5,156	0,025	2,181	87,506	0,032

Fuente: Elaboración propia

8.4. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Con los resultados obtenidos en los análisis, vamos a verificar las hipótesis identificándolas con los objetivos de la investigación planteados. Tendremos en cuenta los

métodos estadísticos utilizados para realizar el trabajo, como el Análisis de Frecuencias, Análisis de Varianza y en su caso la U de Mann.

8.4.1. Hipótesis ligadas al objetivo 1

a) Hipótesis 1: Esta hipótesis están relacionada con la implantación de los programas de Gestión por Competencias y se refiere a:

1). Que las empresas que han implantado programas de Gestión por Competencias o trabajado sobre las Competencias son más exitosas, se fijan objetivos en mayor grado y en definitiva tienen mejores resultados, que las que no los tienen.

Para esta hipótesis nos gustaría hacer algunas **consideraciones previas**, que vemos necesario realizar:

- A lo largo de los años hemos asistido a la difusión y puesta en práctica de numerosas técnicas y herramientas de gestión, incluso específicas para determinadas áreas de gestión, con el objetivo de contribuir en la mejora de la gestión empresarial y, en consecuencia, en la competitividad y resultados de las empresas que las ponen en práctica. Una de estas herramientas de gestión es la Gestión por Competencias. Sin embargo, es difícil discernir si estas herramientas contribuyen realmente a esa finalidad, y realmente pocos estudios nos ayudan a conocer a ciencia cierta dicho extremo.
- La mayoría de las investigaciones de carácter empírico publicadas sugieren que el rendimiento económico empresarial está asociado positivamente con la calidad de la gestión. Sin embargo, de estos estudios no se han podido extraer conclusiones definitivas sobre la relación existente entre estas dos dimensiones, especialmente en contextos próximos al nuestro: empresas mayoritariamente de pequeño tamaño y no necesariamente inmersas en programas de mejora en la gestión global o parcial.
- Podemos decir que el colectivo de pequeñas y medianas empresas, mayo-

ritariamente en el entorno de estudio de Gipuzkoa, son las que generan la mayor parte de la riqueza y empleo del territorio. Sin embargo, son las que presentan mayor limitación de recursos y capacidades frente a la gran empresa. Esto les hace más débiles y vulnerables, y condiciona su competitividad. En este sentido, podríamos presumir una limitación en sus capacidades y recursos para la gestión y podrían influir negativamente en sus resultados y competitividad.

- Muchos de los referentes teóricos actuales tienden a indicar que una de las fuentes de mayor competitividad e incidencia sobre los resultados empresariales es la relativa a los propios recursos y capacidades de la empresa, por encima incluso de otros importantes condicionantes de competitividad, como son la pertenencia a un determinado sector o industria, o la localización de un entorno geográfico dotado de infraestructuras sólidas.

Una vez expuestas las consideraciones previas, queremos constatar que las razones que nos han llevado a estudiar con **medidas subjetivas** la relación entre la Gestión por Competencias en las empresas de Gipuzkoa y el rendimiento empresarial tienen por objetivo evitar posibles distorsiones estadísticas derivadas de la composición de la muestra. La muestra de empresas es heterogénea, con empresas de distintos sectores y tamaño, con diferencias significativas en cuanto a estructura de capital, inventarios, depreciaciones, etc., que pueden llevarnos a conclusiones erróneas si no se tienen en cuenta estas medidas de carácter subjetivo.

Según Venkatraman y Remanujan (1986), la medición de los rendimientos empresariales se puede realizar con medidas objetivas o subjetivas.

En nuestro estudio de resultados empresariales han sido medidos de forma subjetiva, es decir aportados en términos relativos por las propias empresas en las entrevistas mediante contestación a la pregunta crecimiento de las ventas en relación a los competidores y rentabilidad, según los ítem siguientes indicados en la Tabla nº 31.

Tabla 31. Ítem de rendimiento subjetivo

1. ¿Podría decirnos si en estos 3 últimos años la tasa de crecimiento de las ventas de su empresa ha sido, en general, mucho mayor, mayor, similar, menor o mucho menor que la de sus competidores de referencia?
2. En estos 3 últimos años la rentabilidad de su empresa ha sido mucho mayor, mayor, similar, menor o mucho menor que la de sus competidores de referencia?

Fuente: Elaboración propia

Esta decisión de utilizar estas medidas de rendimiento ha sido como consecuencia de los trabajos de Powell (1955), Leal (1977), Anderson (1999), etc., en los que se comprueba que estas dos medidas son las más comúnmente aceptadas.

A esto añadimos las teorías de Economía Industrial, donde se señala a la estructura del sector industrial a la que pertenece la empresa como el principal determinante de su rentabilidad (Efecto industria). El Efecto industria² sugiere que las diferencias de rentabilidad entre las empresas se derivan de elementos subyacentes en un determinado sector económico, como pueden ser: concentración existente, barreras de entrada, nivel de rivalidad entre las empresas del sector, etc. Por tanto, y compartiendo en parte estas tesis, entendemos que las percepciones subjetivas pueden ser incluso mejores indicadores del éxito de una empresa (en término relativos frente a su sector/mercado de referencia) que los rendimientos objetivos.

Otra de las razones que nos ha llevado a utilizar los resultados subjetivos ha sido la imposibilidad de obtener datos económicos fiables de todas las empresas de la muestra. A pesar de haber acudido a las fuentes habituales para la obtención de dicha información, ya sean empresas especializadas, como Informa, D &B y/o Registro Mercantil, en muchos casos, la calidad de los datos es escasa e insuficiente para realizar un buen análisis.

² Trabajos internacionales de Gort y Singamsetti (1976); Schamalensee (1985); Wernerfelt y Montgomery (1988); Hansen y Wernerfelt (1989); Rumelt (1991); Montgomery y Wernerfelt (1991).

El análisis adicional que hemos realizado sobre los datos ha puesto de manifiesto que **están relacionados con los resultados subjetivos que han manifestado los entrevistados** en las diferentes empresas, lo cual confiere una credibilidad aún mayor a estas estimaciones subjetivas. Existe una relación entre el indicador subjetivo relativo al crecimiento de la rentabilidad y los indicadores referentes a rentabilidad económica (años 2001 al 2006) de las empresas de la muestra. Por último, se puede observar la valoración positiva de la calidad de las estimaciones subjetivas utilizadas para valorar los resultados económicos, en la distribución de las respuestas en las cinco categorías propuestas. Como se observa en la gráfica nº 38 hay una distribución próxima a la normal, aunque con una tendencia de percepción más favorable de los resultados de la empresa propia. Es decir, hay un sesgo optimista en el juicio individual. Sin embargo, este sesgo no invalida la utilización de la percepción subjetiva de los resultados, como así parece confirmarlo la literatura consultada (Wright y Ayton, 1986 1987; Weinstein, 1980 y Langer, 1975), donde se analiza la existencia habitual de sesgos optimistas, especialmente cuando concurren condiciones de deseabilidad o de ilusión de control sobre las valoraciones o estimaciones que se solicitan, como es el caso de los resultados positivos para los directivos de una empresa.

En la tabla siguiente y en su gráfico se presentan las frecuencias de respuesta a cada categoría (Rentabilidad y Ventas) y preguntas:

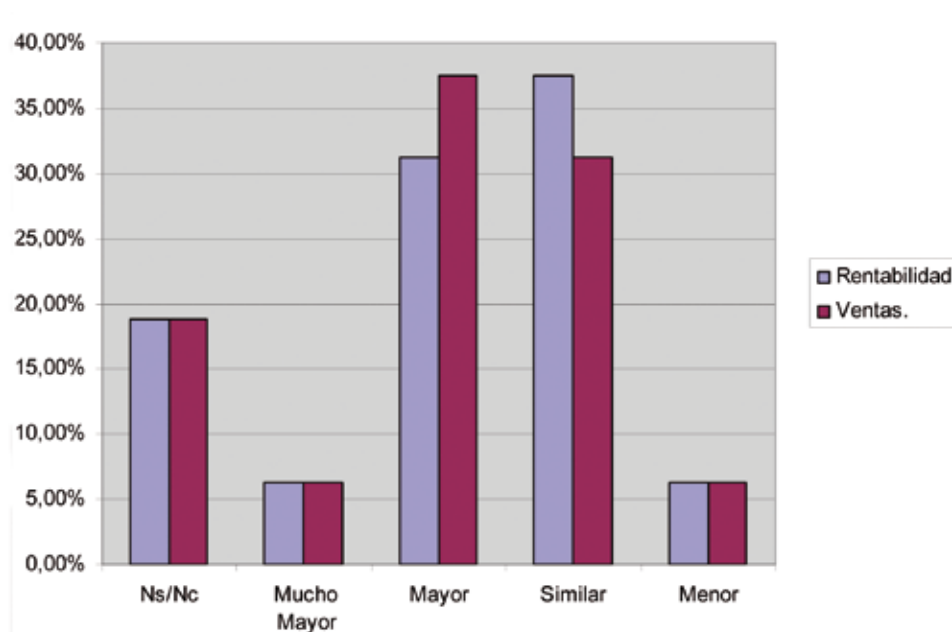
Tabla 32. Frecuencia de respuestas de rendimiento empresarial

RESULTADO	Ns/Nc	Mucho Mayor	Mayor	Similar	Menor	Mucho Menor
Rentabilidad	18,75%	6,25%	31,25%	37,50%	6,25%	
Ventas	18,75%	6,25%	37,50%	31,25%	6,25%	

Fuente: Elaboración propia

Existe una relación positiva entre el indicador subjetivo relativo al crecimiento de la rentabilidad y los indicadores objetivos referentes a rentabilidad económica, rentabilidad financiera y márgenes de beneficio operativo de los años analizados de las empresas de la muestra a las que hemos podido tener acceso.

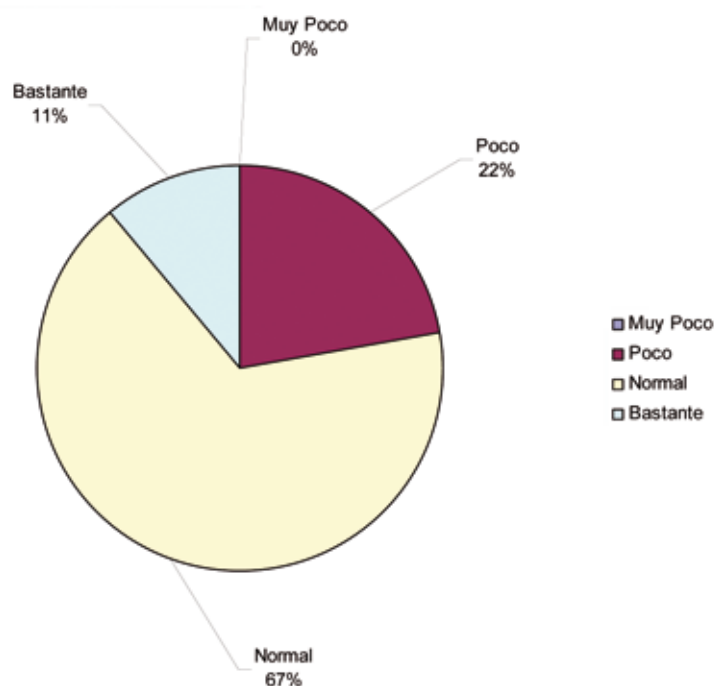
Gráfico 38. Frecuencia de respuestas de rendimiento empresarial



Fuente: Elaboración propia

La influencia en los resultados de ésta herramienta de gestión (Programa de Gestión por Competencias) según los encuestados es la siguiente:

Gráfico 39. Influencia de la gestión por competencias en los resultados



Fuente:
Elaboración propia

Como se puede apreciar, tan solo un 11 % contestan que ha influido bastante en los resultados, por un 67 % que lo definen como normal. Sin embargo, queremos señalar que, si bien es difícil discernir por sí solo el efecto de una herramienta en el conjunto de los resultados, estamos convencidos de que su implantación unida, tal vez, a otras herramientas de gestión en su conjunto **está relacionada con el éxito empresarial relacionado con la rentabilidad, el crecimiento o como simple generador de ventaja competitiva con respecto al resto de empresas.**

Comentario: Podemos concluir diciendo, que no podemos confirmar la hipótesis a través de nuestro estudio. Sin embargo, en el estudio analizado de Watson Wyatt³ (1998), sí llegan a la conclusión de que las empresas que cuentan con programas de Gestión por Competencias obtienen mejores resultados y tienen más éxito que aquellas que no los tienen.

8.4.2. Hipótesis ligadas al Objetivo 2

a) Hipótesis 2: Esta hipótesis está relacionada con la capacitación de las personas y su relación con los programas de Gestión por Competencias y se refiere a que **los trabajadores gestionados por competencias se sienten mejor formados, capacitados.**

En todas las empresas encuestadas se realizan actividades de formación en mayor o menor medida. Esta formación, según los encuestados, en un 87% es facilitada por la empresa con el fin de desempeñar mejor su labor. Sin embargo, hemos observado que las empresas que trabajan con programas de Gestión por Competencias facilitan significativamente (**p=0,009**) más recursos para la formación que las que no trabajan bajo estos programas: Mediante el análisis U de Mann hemos corroborado esas diferencias como lo expresa la tabla siguiente.

³ Watson Wyatt. Competencies & The Competitive Edge. 1998.. Estudio realizado sobre una muestra de más de 1.000 empresas de Estados Unidos y Canadá.

Tabla 33. Diferencias de medias mediante la U de Mann respecto a facilitar recursos para la formación

VARIABLE	TIENEN PGC	MEDIA DE RANGOS	SUMA DE RANGOS	SIGNIFICATIVIDAD (P)
En qué medida cree usted que su empresa le facilita recursos para la formación de sus empleados	No	5,21	36,50	0,009
	Si	11,06	99,50	

Fuente: Elaboración propia

Esta formación deriva así mismo de un diagnóstico de necesidades previo para un 87,5% de las empresas encuestadas. De entre ellas, en el 100% de las empresas que cuentan con un programa de Gestión por Competencias la formación deriva de un diagnóstico de necesidades previo. Este porcentaje se reduce a un 71,4% en aquellas empresas que no tienen programas de Gestión por Competencias. Finalmente, en un 67% de las empresas con programas de Gestión por Competencias la formación está gestionada desde el propio programa de Gestión por Competencias. La valoración que se da por parte de las empresas que poseen programas de Gestión por Competencias a la capacitación de las personas obtiene una valoración equivalente a bastante-mucho en el 57% de los casos.

Tabla 34. Incidencia de los Programas de Gestión por Competencias en la capacitación de las personas

¿DE QUÉ MODO HAN INCIDIDO EN LA CAPACITACIÓN DE LAS PERSONAS LOS PGC?	EMPRESAS	%	% ACUMULADO
Poco	1	11,11%	11,11%
Normal	3	33,33%	33,33%
Bastante	4	44,44%	44,44%
Mucho	1	11,11%	11,11%
TOTAL	9	100%	

Fuente: Elaboración propia

En el 100% de las empresas gestionadas por competencias, la opinión de los entrevistados en la encuesta de empresa es que los subordinados están bien formados para desempeñar su labor. La visión de los directivos de estas empresas baja a un 84%.

Pero, de cualquier modo, entendemos que es un porcentaje alto.

Se ha encontrado una correlación positiva y significativa entre las empresas que facilitan la formación, y el sentimiento claro de que los trabajadores se sienten bien formados y están a su vez preparados para realizar su labor en el trabajo.

Tabla 35. Correlación entre los recursos que facilita la empresa a los empleados y la percepción de éstos de sentirse bien formados

Coeficiente de correlación de Pearson	Directivo, se siente bien formado	Trabajadores bien formados para desempeñar su labor
Medida en la que la empresa facilita Formación	$r = 0,433$	$r = 0,408$
	$p = 0,002$	$p = 0,003$

Fuente: Elaboración propia

En el 100% de las empresas encuestadas que poseen programas de Gestión por Competencias hay actividades de formación, existiendo un registro de las mismas en un 89%.

También, hemos podido constatar según la tabla siguiente, que las empresas que trabajan mediante programas de Gestión por competencias gestionan de una manera significativamente más sistematizada ($p=0,004$) los registros lo cual, en nuestra opinión, mejora el conocimiento de la formación que las empresas tienen de sus empleados.

Tabla 36. Diferencia de medias mediante la U de Mann sobre la existencia de registro personal de formación

VARIABLE	TIENEN PGC	MEDIA DE RANGOS	SUMA DE RANGOS	SIGNIFICATIVIDAD (P)
Existe registro personal de formación para cada empleado	No	5,14	36,00	
	Si	11,11	100,00	0,004

Fuente: Elaboración propia

De hecho, se aprecia una diferencia significativa entre las empresas que poseen Programas de Gestión por Competencias de las que no. Las que tienen dichos programas tienen más posibilidades de formación que las que no tienen esos programas ($p = 0,003$).

Tabla 37. Diferencia de medias en la opinión de los trabajadores, en cuanto a las posibilidades de formación dependiendo de si tienen Gestión por Competencias

VARIABLE	TIENEN PGC	MEDIA DE RANGOS	SUMA DE RANGOS	SIGNIFICATIVIDAD (P)
Posibilidades de Formación y ampliación de conocimientos	No	3,32	1,067	0,003
	Si	3,88	1,01	

VARIABLE		F	Sig	t	df	P
Posibilidades de Formación y ampliación de conocimientos	Se asume la igualdad de varianzas	2,211	0,140	-3,012	129,000	0,003

Fuente: Elaboración propia

También, se aprecia una diferencia significativa en cuanto a los conocimientos profesionales de los trabajadores. Las empresas gestionadas por competencias conceden más importancia a dichos conocimientos que las empresas que no son gestionadas por Competencias, ($p = 0,032$).

Tabla 38. Diferencia de medias en la opinión de los Directivos, en cuanto a la importancia de los conocimientos de los trabajadores dependiendo de si tienen Gestión por Competencias

VARIABLE	TIENEN PGC	MEDIA DE RANGOS	SUMA DE RANGOS	SIGNIFICATIVIDAD (P)
Importancia de los conocimientos de los trabajadores	No	3,82	0,982	0,032
	Si	4,36	0,628	

VARIABLE		F	Sig	t	df	P
Importancia de los conocimientos de los trabajadores	Se asume la igualdad de varianzas	3,380	0,072	-2,212	48,000	0,032

Fuente: Elaboración propia

Desde el punto de vista de los directivos, todos los encuestados que pertenecen a empresas que están gestionadas por competencias. En un 91% se sienten bien formados y para un 98% de ellos la empresa les facilita la formación necesaria para desempeñar su labor aportando recursos para esa formación.

Desde la perspectiva de estos directivos, en un 84% sus subordinados están bien formados para desempeñar su labor. En general, son conscientes de la importancia que tiene contar con unos buenos colaboradores que tengan capacidades y conocimientos necesarios para desempeñar correctamente su labor.

Para el conjunto de las empresas encuestadas, en un 60,3% consideran que los trabajadores tienen bastante o muchas posibilidades de formación y ampliación de conocimientos.

Se ha encontrado una correlación positiva y significativa entre la formación en el puesto de trabajo y las demás variables. Lo cual indica que al aumentar las posibilidades de formación en el trabajo aumentan también la adecuación, la satisfacción, el reconocimiento, la recompensa, el grado de libertad, la satisfacción con la forma de evaluar y el valor que se le da.

Tabla 39. Correlación entre las posibilidades de formación en el puesto de trabajo y satisfacción de los trabajadores

	Coeficiente de correlación de Pearson	
	Posibilidades de formación en el puesto de trabajo	
El trabajo se adecua a sus posibilidades	r = 0,289	p = 0,001
Satisfacción con el trabajo desempeñado	r = 0,389	p = 0,000
Su empresa reconoce adecuadamente los esfuerzos en su trabajo	r = 0,311	p = 0,000

	Coeficiente de correlación de Pearson	
	Posibilidades de formación en el puesto de trabajo	
Su empresa recompensa adecuadamente los esfuerzos en su trabajo	$r = 0,247$	$p = 0,000$
Tiene suficiente grado de libertad y autonomía para desarrollar bien el trabajo	$r = 0,374$	$p = 0,000$
Satisfecho en cómo evalúan los resultados de su trabajo	$r = 0,255$	$p = 0,003$
Siente que el trabajo desarrollado tiene valor, es importante	$r = 0,223$	$p = 0,011$

Fuente: Elaboración propia

El grado de satisfacción que se tiene con la actualización de conocimientos de las personas con programas de Gestión por Competencias es de un 78%, frente a un 22% en las empresas que no tienen estos programas de Gestión por Competencias para directivos y mandos intermedios, como se puede observar en el cuadro siguiente:

Tabla 40. Grado de satisfacción con la utilización de los conocimientos del personal

	Valore el grado de satisfacción con la actualización de los conocimientos del personal.							
	ENCUESTA EMPRESA, SI PGC				ENCUESTA EMPRESA, NO PGC			
	Poco	Normal	Bastante	Mucho	Poco	Normal	Bastante	Mucho
Directivos		11%	78%	11%	11%	44%	22%	
Mandos Intermedios		11%	78%	11%	11%	44%	22%	
Oficinas		33%	56%	11%	22%	44%	11%	
Producción	11%	22%	67%	0%	44%	33%	0%	

Fuente: Elaboración propia

Las empresas que trabajan mediante programas de Gestión por Competencias valoran significativamente de manera más positiva la formación para la capacitación de las personas más que las que no trabajan con estos programas ($p = 0,018$), según la tabla siguiente:

Tabla 41. Diferencia de medias mediante la U de Mann respecto a la incidencia en la capacitación de las personas

VARIABLE	TIENEN PGC	MEDIA DE RANGOS	SUMA DE RANGOS	SIGNIFICATIVIDAD (P)
Valore de qué modo ha incidido la capacitación de las personas, la formación gestionada por competencias	No	4,75	28,50	
	Si	10,17	91,50	0,018

Fuente: Elaboración propia

También podemos decir que las empresas que trabajan mediante programas de Gestión por Competencias valoran significativamente de manera más satisfactoria la actualización de los conocimientos que las que no trabajan bajo este modelo ($p = 0,036$), como se puede observar en la tabla siguiente:

Tabla 42. Diferencia de medias mediante la U de Mann respecto a la satisfacción con la actualización de los conocimientos

VARIABLE	TIENEN PGC	MEDIA DE RANGOS	SUMA DE RANGOS	SIGNIFICATIVIDAD (P)
Valore el grado de satisfacción con la actualización de los conocimientos del personal de producción	No	4,30	21,50	
	Si	8,69	69,50	0,036

Fuente: Elaboración propia

Comentario: Los resultados confirman esta segunda hipótesis de que los trabajadores se sienten mejor formados y capacitados.

b) Hipótesis 3: Esta hipótesis está relacionada con el desarrollo, el modo de hacerlo y su relación con los programas de Gestión por Competencias y se refiere a que **las competencias permiten a las organizaciones atender las necesidades de desarrollo y facilitan el modo de hacerlo.**

En la parte teórica hemos visto que unas competencias claramente definidas, desde la estrategia, ayudan a los empleados a entenderlas mejor, permiten articular mejor los valores de la organización, establecen un marco de acción y por tanto permiten a las organizaciones ver las necesidades de desarrollo que hacen que ese desarrollo sea de un modo más claro.

Hemos visto en la hipótesis anterior que la mayor parte de las empresas tienen diagnosticadas las necesidades de formación, y las personas en su mayoría se sienten bien formadas.

Pero no en todas las empresas ese diagnóstico está ajustado a los perfiles de competencias necesarias para las organizaciones. Desde ese punto de vista aquellas empresas gestionadas con programas de Competencias atienden mejor las necesidades que aquéllas que no lo gestionan de esa manera, **porque conceden más importancia a los conocimientos, habilidades y aptitudes, y de una manera más estructurada.**

De las respuestas a las encuestas podemos deducir que para los directivos de las empresas gestionadas por competencias, la importancia que se le concede a los conocimientos de los trabajadores en un 89% se sitúa en el rango de bastante o mucha. Para la importancia de las habilidades en un 80% se sitúa en el rango de bastante o mucha y para las aptitudes en un 84% en el rango bastante o mucha, siendo el resto de valores para cada una de ellas considerado como normal.

Tabla 43. Importancia de los conocimientos, habilidades y aptitudes, en las empresas con Programas de Gestión por Competencias

	ENCUESTA EMPRESA, SI PGC				ENCUESTA DIRECTIVOS, SI PGC			
	Poco	Normal	Bastante	Mucho	Poco	Normal	Bastante	Mucho
Conocimientos			78%	22%	2%	9%	49%	40%
Habilidades		11%	78%	11%	2%	18%	40%	40%
Aptitudes		11%	56%	33%	0%	16%	38%	47%

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior se deduce una relación positiva entre la importancia a los conocimientos, habilidades y aptitudes con las empresas que marcan objetivos, la satisfacción de esos objetivos y los recursos formativos empleados por parte de la empresa.

Tabla 44. Correlación entre conocimientos, habilidades y aptitudes con la formación y los objetivos de la empresa.

	Coeficiente de correlación de Pearson		
	Importancia conocimientos de los trabajadores	Importancia habilidades de los trabajadores	Importancia aptitudes de los trabajadores
Medida en que se marcan Objetivos	$r = 0,303$	$r = 0,504$	$r = 0,341$
	$p = 0,032$	$p = 0,000$	$p = 0,015$
Satisfacción con el logro de Objetivos	$r = 0,418$	$r = 0,378$	$r = 0,437$
	$p = 0,002$	$p = 0,007$	$p = 0,001$
La empresa facilita formación			$r = 0,359$
			$p = 0,010$
Medida en la que facilita formación	$r = 0,360$	$r = 0,351$	$r = 0,325$
	$p = 0,010$	$p = 0,012$	$p = 0,021$
Bien formados para desempeñar su labor			$r = 0,391$
			$p = 0,005$

Fuente: Elaboración propia

La diferencia de medias calculada mediante el **test t** nos muestra que las empresas gestionadas por competencias conceden significativamente más importancia a las aptitudes que las que no son gestionadas por competencias (**$p = 0,006$**).

Tabla 45. Diferencia de medias en la opinión de los Directivos, en cuanto a la importancia de las aptitudes de los trabajadores dependiendo de si tienen Gestión por Competencias

VARIABLE	TIENEN PGC	MEDIA (x)	DESVIACIÓN TÍPICA(S)	SIGNIFICATIVI- DAD (P)
Importancia a las aptitudes de los trabajadores	No	3,91	0,068	0,006
	Si	4,36	0,006	

VARIABLE		F	Sig	t	df	P
Importancia a las aptitudes de los trabajadores	No se asume la igualdad de varianzas	22,720	0,000	-2,918	42,941	0,006

Fuente: Elaboración propia

Como consecuencia de los conocimientos y competencias adquiridas a través de la formación en el marco de los programas de Gestión por Competencias se aprecia una mejora en la gestión del personal implicado en esos procesos, además de una mejora en los resultados de los mismos significativamente superior a las empresas que no están gestionadas por competencias, según la tabla siguiente.

Tabla 46. Diferencia de medias mediante la U de Mann respecto a la mejora en la gestión y resultados de las personas dependiendo si tienen Gestión por Competencias

VARIABLE	TIENEN PGC	MEDIA DE RANGOS	SUMA DE RANGOS	SIGNIFICATIVI- DAD (P)
Valore el grado de satisfacción con la mejora en la gestión de los directivos	No	4,30	21,50	
	Si	9,28	83,50	0,023
Valore el grado de satisfacción con la mejora en la gestión de los mandos intermedios	No	3,90	19,50	
	Si	9,50	85,50	0,011
Valore el grado de satisfacción con la mejora en la gestión del personal de producción	No	3,70	18,50	
	Si	9,06	72,50	0,012

VARIABLE	TIENEN PGC	MEDIA DE RANGOS	SUMA DE RANGOS	SIGNIFICATIVIDAD (P)
Valore el grado de satisfacción con la mejora en los resultados del personal de oficinas	No	3,38	13,50	
	Si	8,61	77,50	0,021
Valore el grado de satisfacción con la mejora en los resultados del personal de producción	No	2,75	11,00	
	Si	8,89	80,00	0,007

Fuente: Elaboración propia

Comentario: Los resultados confirman esta tercera hipótesis de que las competencias permiten gestionar mejor el desarrollo y la forma de hacerlo, lo que influye en que las personas estén mejor capacitadas pudiendo así mejorar su gestión y obtener unos mejores resultados en su desempeño.

8.4.3. Hipótesis ligadas al Objetivo 3

a) Hipótesis 4: Esta hipótesis está relacionada con las competencias clave y la disposición de las personas al cambio, y se refiere a que **gracias a la existencia de competencias clave en la organización, ésta muestra fuerza y flexibilidad a la hora de afrontar los cambios del entorno.**

Las competencias clave, si están integradas con la estrategia de la empresa y con los objetivos de la organización, son una herramienta muy eficaz para facilitar el cambio en las organizaciones. Éstas integran a las personas que ya están ocupando puestos en la organización para hacerlas más eficaces y para aquéllas que se incorporaran para hacer una selección más adecuada a las necesidades de las organizaciones.

Las competencias individuales y competencias clave de la empresa están evidentemente en estrecha relación. Las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales.

Los directivos encuestados, en un 100% creen, que el programa de Gestión por Competencias es un valioso instrumento de comunicación para ellos, este mismo acuerdo

se da tanto en los gestores como en los trabajadores. Ello apoya la idea de que es más fácil afrontar los cambios en la organización con una herramienta de estas características, ya que es necesaria en todos los procesos de cambio una gran labor de información, comunicación que permita la involucración de todos. La fluida transmisión de información entre todos los niveles organizacionales, facilitando el conocimiento de los objetivos empresariales, es el elemento básico para poder cimentar unos buenos resultados posteriores.

Tabla 47. Incidencia en la disposición al cambio de las personas de los programas de Gestión por Competencias

INCIDENCIA EN LA DISPOSICIÓN AL CAMBIO DE LAS PERSONAS LOS PGC			
	EMPRESAS	%	% ACUMULADO
Muy poco	0	0,00	0,00
Poco	2	22,22	22,22
Normal	1	11,11	11,11
Bastante	5	55,56	55,56
Mucho	1	11,11	11,11
TOTAL	9	100,00	

Fuente: Elaboración propia

Según las empresas con programas de Gestión por Competencias encuestadas, la incidencia de tener un programa de competencias en la disposición al cambio obtiene en un 67% de los casos una puntuación de bastante o mucho y la flexibilidad que aporta para la adaptación a los cambios del entorno tiene en un 67% de los casos un valor de bastante o mucho.

Tabla 48. Influencia de los programas de Gestión por Competencias a la hora de adaptarse a los cambios del entorno

LOS PGC FLEXIBILIZA A LA HORA DE ADAPTARSE A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO			
	EMPRESAS	%	% ACUMULADO
Muy poco	0	0,00	0,00
Poco	1	11,11	11,11
Normal	2	22,22	22,22
Bastante	4	44,44	44,44
Mucho	2	22,22	22,22
TOTAL	9	100,00	

Fuente: Elaboración propia

Según las respuestas de estas empresas que gestionan con programas de Gestión por Competencias, los trabajadores muestran un mayor nivel de compromiso con la empresa a través de las competencias en un **100% de los casos**, lo cual apoya la idea de que con un compromiso por parte de las personas la asunción de cambios, no solo intelectuales, sino también de comportamientos, es más fácil.

Por último, se ve reforzado por la respuesta a la polivalencia de los trabajadores. Según los datos recogidos, los programas de gestión por competencias contribuyen de **manera significativa** a que se dé la polivalencia en los puestos de trabajo, lo que da más flexibilidad a las organizaciones y motiva con nuevos retos a los trabajadores.

Tabla 49. Influencia de los programas de Gestión por Competencias a la polivalencia de los trabajadores

LOS PGC CONTRIBUYEN A LA POLIVALENCIA DE LOS TRABAJADORES			
	EMPRESAS	%	% ACUMULADO
Muy poco	0	0,00	0,00
Poco	0	0,00	0,00
Normal	2	22,22	22,22
Bastante	6	66,67	66,67
Mucho	1	11,11	11,11
TOTAL	9	100,00	

Fuente: Elaboración propia

De las respuestas de las encuestas se aprecia que el grado de satisfacción con la adaptación a los cambios en los puestos de trabajo para las empresas gestionadas por competencias es mucho mejor que aquellas empresas no gestionadas por competencias, como se puede observar en el cuadro siguiente:

Tabla 50. Comparativa entre empresas con programas de Gestión por Competencias y las que no tienen, en cuanto al grado de satisfacción con la adaptación a los cambios en los puestos de trabajo del personal

	Valore el grado de satisfacción con la actualización de los conocimientos del personal.							
	ENCUESTA EMPRESA, SI PGC				ENCUESTA EMPRESA, NO PGC			
	Poco	Normal	Bastante	Mucho	Poco	Normal	Bastante	Mucho
Directivos		11%	78%	11%	11%	44%	22%	
Mandos Intermedios		11%	78%	11%	11%	44%	22%	
Oficinas		33%	56%	11%	22%	44%	11%	
Producción	11%	22%	67%	0%	44%	33%	0%	

Fuente: Elaboración propia

Las empresas que trabajan mediante programas de Gestión por Competencias valoran significativamente de manera más satisfactoria la mejora en la participación en gestión y organización, así como la mejora en la identificación con la empresa que las empresas que no son gestionadas con estos programas. Ello tiene un efecto positivo en que los cambios se produzcan en un entorno más adecuado.

Tabla 51. Diferencia de medias mediante la U de Mann en cuanto a la satisfacción en la participación en gestión y organización e identificación de las personas dependiendo de si tienen Gestión Comp

VARIABLE	TIENEN PGC	MEDIA DE RANGOS	SUMA DE RANGOS	SIGNIFICATIVIDAD (P)
Valore el grado de satisfacción con la mejora en la participación en gestión y organización de los directivos	No	4,30	21,50	0,027
	Si	9,28	83,50	

VARIABLE	TIENEN PGC	MEDIA DE RANGOS	SUMA DE RANGOS	SIGNIFICATIVIDAD (P)
Valore el grado de satisfacción con la mejora en la participación en gestión y organización de los mandos intermedios	No	4,00	20,00	
	Si	9,44	85,00	0,012
Valore el grado de satisfacción con la mejora en la participación en gestión y organización del personal de oficinas	No	3,40	17,00	
	Si	9,25	74,00	0,005
Valore el grado de satisfacción con la mejora en la participación en gestión y organización del personal de producción	No	3,40	17,00	
	Si	8,71	61,00	0,008
Valore el grado de satisfacción con la mejora en la identificación con la empresa de los directivos	No	3,50	17,50	
	Si	9,19	73,50	0,006
Valore el grado de satisfacción con la mejora en la identificación con la empresa de los mandos intermedios	No	4,20	21,00	
	Si	8,75	90,00	0,032
Valore el grado de satisfacción con la mejora en la identificación con la empresa del personal de oficinas	No	3,60	18,00	
	Si	9,13	73,00	0,009
Valore el grado de satisfacción con la mejora en la identificación con la empresa del personal de producción	No	3,80	19,00	
	Si	9,00	72,00	0,015

Fuente: Elaboración propia

Comentario: Los resultados indicados en las tablas anteriores confirman esta cuarta hipótesis de que una organización es más flexible y se adapta mejor a los cambios si está gestionada con programas de Gestión por Competencias de sus trabajadores que buscan la polivalencia, compromiso y ayudan en definitiva a gestionar mejor el cambio.

Además es considerado en un 100% de los casos como un valioso instrumento de comunicación tanto para directivos, como para los gestores y un 78% de los casos para los trabajadores. Lo cual apoya que con una buena comunicación la gestión del cambio es mucho más eficiente.

Entendemos que las empresas se enfrentan a grandes retos como la creciente internacionalización y globalización de los mercados, su liberalización y desregulación, así como al desarrollo de nuevas tecnologías, etc, que hacen que las personas deban mejorar las Competencias que poseen, sean más flexibles y se adapten mejor. Es por ello por lo que una buena gestión de las competencias de las personas hace que tengan un desarrollo más equilibrado, mejoren en definitiva la eficiencia de las organizaciones y se adapten más fácilmente y con mayor rapidez a los cambios. Hay muy pocas dudas acerca de que la capacidad de cambiar es una de las condiciones primordiales para el éxito.

b) Hipótesis 5: Esta hipótesis está relacionada con los mapas de competencias y se refiere a **disponer de un mapa de competencias claramente definido es fundamental para el éxito continuado de las organizaciones.**

Partiendo de la definición de la misión, de los valores y del modelo estratégico de la organización, la dirección de recursos humanos podrá centrarse en el diseño e implantación de programas que apoyen la consecución de los objetivos empresariales. Por tanto, la dirección de recursos humanos necesitará saber qué características deberán tener las personas para poder responder, eficaz y eficientemente, a los cambios que se produzcan en sus trabajos, como consecuencia de la evolución futura de la empresa para conseguir sus objetivos. Unas competencias claramente definidas facilitan un lenguaje común, se adaptan mejor a los cambios actuales, futuros y, como consecuencia, facilitan la adopción de un enfoque estratégico que contribuya al éxito de las organizaciones.

Comentario: En la tabla 22 hemos visto qué competencias son clave para las empresas de Gipuzkoa de la muestra. Estas competencias claramente definidas y bien gestionadas son fundamentales y según la confirmación de las hipótesis ligadas al objetivo I, en las que hacían referencia al éxito de las empresas en relación a las empresas que gestionan con programas de competencias, no obstante al no poder concluir de forma afirmativa la confirmación de esta hipótesis 5, podemos interpretar que disponer de un mapa de competencias definido es fundamental para el éxito continuado de las organizaciones.

8.4.4. Hipótesis ligadas al Objetivo 4

a) Hipótesis 6: Esta hipótesis está relacionada con los programas de competencias, la satisfacción de los trabajadores y la mejora del clima y se refiere a que **los programas de competencias contribuyen, como elemento integrador, a la satisfacción de las personas y la mejora del clima de las organizaciones.**

La satisfacción en el trabajo es en la actualidad uno de los temas más relevantes en la psicología del trabajo y de las organizaciones. Existe un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo. Por ello, ha sido uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación. Para Weinert (1985), este interés se debe a las siguientes razones (destacamos las relacionadas con la Tesis):

- Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- Relación posible entre **satisfacción y clima organizativo.**
- Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.
- Importancia creciente de la información **sobre las actitudes**, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.
- Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

Muñoz (1994), define la satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de **realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto**, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”.

Hay que destacar también dos teorías que han contribuido de manera importante al desarrollo de los modelos de la satisfacción en el trabajo:

- “La teoría de los factores” de Herzberg (1967).
- “El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo”, propuesto por Lawler (1973).

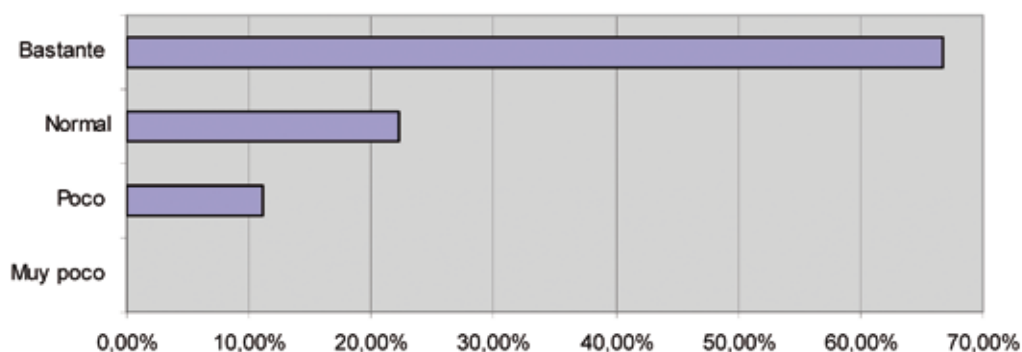
Nos quedamos con la idea de Herzberg (1959): “si quieres que alguien haga un buen trabajo, dale un buen trabajo para hacer”.

Las evaluaciones del clima dentro de la organización permiten hacer una evaluación, primero del clima existente y luego del clima que preferirían los miembros del equipo. En el estudio que presentamos sólo hemos querido dejar constancia de que realmente se hacen esas evaluaciones y el efecto que tienen las competencias o la gestión de las mismas en el clima de las organizaciones.

En el 100% de las empresas encuestadas con programas de Competencias, tienen un sistema de observación interna del Clima, siendo del 57% para las empresas que no tienen programas de Gestión por Competencias. El 89% de los casos de empresas con programas de competencias evalúan el clima cada 2 ó 3 años siendo un 43% para aquellas empresas que no tienen dichos programas.

Más de un 66% de las empresas que poseen programas de Gestión por Competencias creen que tener un programa de Gestión por Competencias contribuye a la mejora del clima:

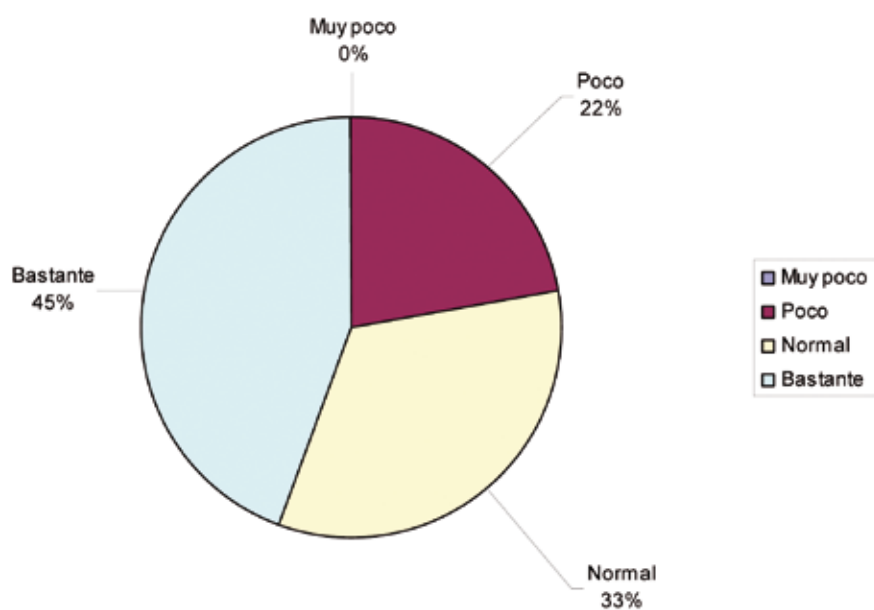
Gráfico 40. Valoración de la contribución de los programas de Gestión por competencias a la mejora del clima laboral



Fuente: Elaboración propia

De las respuestas obtenidas podemos observar que en más de un 45% se valora la contribución de los programas de Gestión por Competencias a la satisfacción de los trabajadores, siendo en un 33% de los casos considerado como normal.

Gráfico 41. Valoración de los Programas de Competencias a la satisfacción de los trabajadores



Fuente: Elaboración propia

Se puede constatar una relación positiva significativa entre la satisfacción con el trabajo desempeñado, siempre y cuando el trabajo se adecúe a las posibilidades del trabajador.

Tabla 52. Correlación entre la satisfacción con el trabajo desempeñado y la adecuación del mismo a las posibilidades de los trabajadores

Coeficiente de correlación de Pearson	Satisfacción con el trabajo desempeñado
El trabajo se adecúa a sus posibilidades	$r = 0,619$
	$p = 0,000$

Fuente: Elaboración propia

Comentario: Los resultados de la tabla confirman esta sexta hipótesis de que los programas de competencias contribuyen a la satisfacción de las personas y a la mejora del clima de las organizaciones.

Se aprecia una alta correlación, entre la satisfacción en el trabajo y la adecuación a sus posibilidades, como lo indica la tabla anterior 52.

8.4.5. Hipótesis ligadas al Objetivo 5

a) Hipótesis 7: Esta hipótesis está relacionada con la evaluación de competencias y los sistemas de compensación asociados a la contribución y el desempeño de las personas y se refiere a que **el desempeño en la organización y del individuo mejoran sensiblemente si existe compromiso por parte de los empleados hacia la organización.**

Uno de los objetivos fundamentales de la gestión del desempeño es incrementar la eficacia de la organización mediante el conocimiento y el aprovechamiento de los recursos, la mejora de los rendimientos personales y la orientación coordinada de éstos hacia los objetivos generales. La integración de objetivos y competencias permite una aproximación mejor al propósito fundamental de orientar los esfuerzos de las personas en la dirección de los objetivos de la empresa y mejorar su rendimiento.

No se trata de una habilidad o destreza personal, innata o que se va a adquirir, sino, más precisamente, de un sentimiento que se va a cultivar o desarrollar, generador de actitudes positivas y conductas adecuadas. Cuando nos comprometemos, nuestros esfuerzos se orientan, nuestros intereses se subordinan y nuestra conducta se adapta. Hay personas más dispuestas a comprometerse que otras, y al hacerlo no erosionan su libertad sino que la ejercen.

No todas las empresas esperan de todas sus personas un pleno compromiso organizacional. No obstante, sí parece haber una tendencia generalizada al compromiso colectivo. Es decir a formar parte de un proyecto de empresa, al alineamiento de las personas con las metas y con los valores de la organización.

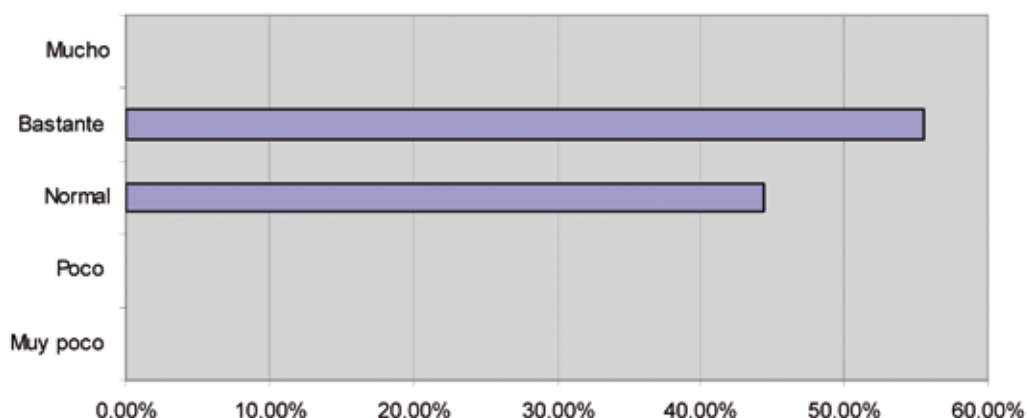
En un 56% de las empresas gestionadas por competencias, éstas han tenido una incidencia en el desempeño de las personas con la calificación de bastante, siendo el resto considerada como normal. Además, podemos decir que nadie considera, muy poco, poco la incidencia de los programas de Gestión por Competencias.

Tabla 53. Valoración de la incidencia de los programas de Gestión por Competencias en el desempeño

VALORE EN QUÉ MEDIDA HAN INCIDIDO LOS PGC EN EL DESEMPEÑO			
	EMPRESAS	%	% ACUMULADO
Muy poco	0	0,00	0,00
Poco	0	0,00	0,00
Normal	4	44,44	44,44
Bastante	5	55,56	55,56
Mucho	0	0,00	0,00
TOTAL	9	100,00	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 42. Valoración de la incidencia de los programas de Gestión por Competencias en el desempeño



Fuente: Elaboración propia

Mediante la U de Mann hemos constatado que hay diferencias significativas entre las empresas gestionadas por competencias y las que no, ($p=0,019$) valorando muy satisfactoriamente la incidencia que han tenido los programas de Gestión por Competencias en el desempeño de las personas según la tabla siguiente.

Tabla 54. Diferencia de medias mediante la U de Mann en cuanto a la incidencia en el desempeño dependiendo de si tienen Gestión por Competencias

VARIABLE	TIENEN PGC	MEDIA DE RANGOS	SUMA DE RANGOS	SIGNIFICATIVIDAD (P)
Valore en qué medida ha incidido en el desempeño de las personas el Programa de Gestión por Competencias	No	3,50	14,00	
	Si	8,56	77,00	0,019

Fuente: Elaboración propia

Entendemos que lo verdaderamente útil es gestionar el desempeño como un proceso que tiene lugar durante todo el año, que implica un diálogo abierto de comunicación entre jefe y colaborador y que requiere una labor constante de observación, reflexión y planificación. Sólo desde el diálogo, con una comunicación fluida en doble dirección, se puede conseguir la confianza del empleado, su disponibilidad para mirar crítica-

mente su forma de actuar y su compromiso con los cambios necesarios para mejorar el desempeño.

En esta línea, el 100% de los encuestados de las empresas gestionadas por programas de Gestión por Competencias dicen que los **trabajadores muestran un mayor nivel de compromiso con la empresa** a través de las Competencias y la gestión de las mismas.

Ese compromiso crece si los trabajadores sienten que el trabajo que desarrollan tiene valor, y es importante. Tal y como se muestra en la tabla siguiente, se puede constatar una relación positiva entre esa valoración, la adecuación del trabajo a las posibilidades de los trabajadores, a su satisfacción en dicho trabajo, el reconocimiento, la libertad y autonomía que le conceden en su puesto de trabajo y la satisfacción en la evaluación de los resultados de su trabajo.

Tabla 55. Correlación entre valor del trabajo, adecuación, satisfacción, reconocimiento, autonomía y evaluación

	Coefficiente de correlación de Pearson
	Siente que el trabajo desarrollado tiene valor, es importante
El trabajo se adecúa a sus posibilidades	$r = 0,470$ $p = 0,000$
Satisfacción con el trabajo desempeñado	$r = 0,496$ $p = 0,000$
Su empresa reconoce adecuadamente los esfuerzos en su trabajo	$r = 0,353$ $p = 0,000$
Tiene suficiente grado de libertad y autonomía para desarrollar bien el trabajo	$r = 0,305$ $p = 0,000$
Satisfecho en cómo evalúan los resultados de su trabajo	$r = 0,337$ $p = 0,000$

Fuente: Elaboración propia

Comentario: Los resultados de las tablas anteriores confirman esta séptima hipótesis de que los programas de competencias contribuyen al compromiso de los empleados y por tanto a su desempeño dentro de la organización.

b) Hipótesis 8: Esta hipótesis está relacionada con la evaluación de competencias y los sistemas de compensación asociados a la contribución y al desempeño de las personas y se refiere a que **aporta valores objetivos, para valorar la contribución de las personas a la empresa. Mejora la claridad del proceso, mejora de la percepción de utilidad por evaluados y evaluadores.**

Antes de apresurarnos a determinar las competencias, factores o cualidades que se van a medir en el sistema, es importante realizar una investigación interna que nos diga qué es lo que verdaderamente conduce al desempeño que deseamos para la organización. La evaluación nos permite saber dónde estamos, saber nuestros puntos fuertes y débiles y dónde focalizar los esfuerzos de mejora. Será necesario contactos frecuentes y dar un *feedback* sobre la marcha que permita corregir y aprender. Por tanto, el principal beneficio del desempeño radica en su potencial para hacer coincidir las expectativas de jefes y colaboradores, para conseguir que las personas pongan lo mejor de sí mismas al servicio de las metas empresariales, conocidas, asumidas y compartidas, para lograr la confianza, el compromiso y la ilusión de los colaboradores en los retos de la empresa. Es importante que todos los elementos del sistema faciliten ese diálogo entre jefe y colaborador, encaminado a lograr unas expectativas de futuro compartidas.

En esta línea, la respuesta del 56% de los encuestados que poseen programas de competencias es que las competencias desarrollan valores objetivos en las personas para su contribución en sus empresas con una calificación de bastante - mucho, siendo el 33 % considerado como normal. Lo expresamos en la siguiente tabla y gráfico:

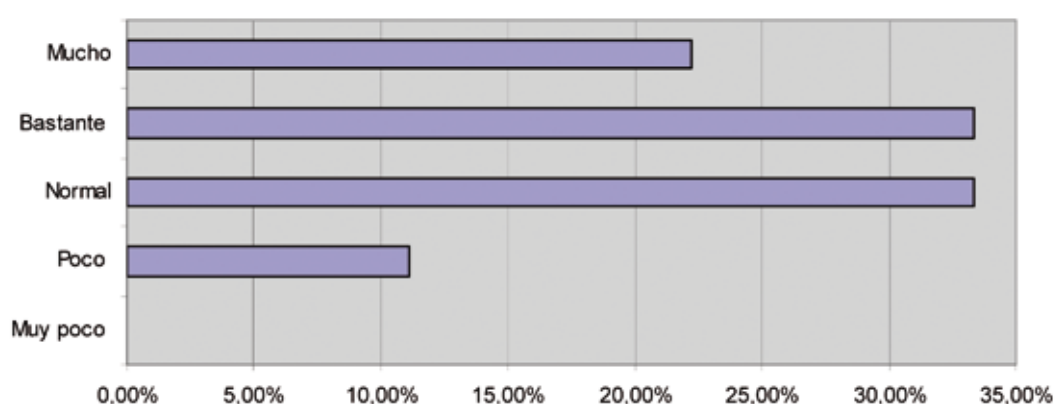
Tabla 56. Medida en que las competencias desarrollan valores objetivos en las personas

EN QUÉ MEDIDA LAS COMPETENCIAS DESARROLLAN VALORES OBJETIVOS EN LAS PERSONAS			
	EMPRESAS	%	% ACUMULADO
Muy poco	0	0,00	0,00
Poco	1	11,11	11,11
Normal	3	33,33	33,33

EN QUÉ MEDIDA LAS COMPETENCIAS DESARROLLAN VALORES OBJETIVOS EN LAS PERSONAS			
	EMPRESAS	%	% ACUMULADO
Bastante	3	33,33	33,33
Mucho	2	22,22	22,22
TOTAL	9	100,00	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 43. Medida en que las competencias desarrollan valores objetivos en las personas



Fuente: Elaboración propia

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los modelos estándar de evaluación tradicionales aquellas conductas necesarias para realizar tareas específicas. Proporciona un lenguaje común en la empresa que da claridad al proceso, facilitando la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y se convierten en la base de actuación para otras acciones, como la selección, planes de carrera, etc., que hacen que la percepción de utilidad sea mayor tanto para evaluados como para evaluadores.

La respuesta para un 56% de los encuestados que poseen programas de Gestión por Competencias es que el programa de Gestión por Competencias ha incidido en el desempeño de las personas con la calificación de bastante.

Tabla 57. Valoración de la incidencia de los programas de Gestión por Competencias en el desempeño

VALORE EN QUÉ MEDIDA HAN INCIDIDO LOS PGC EN EL DESEMPEÑO			
	EMPRESAS	%	% ACUMULADO
Muy poco	0	0,00	0,00
Poco	0	0,00	0,00
Normal	4	44,44	44,44
Bastante	5	55,56	55,56
Mucho	0	0,00	0,00
TOTAL	9	100,00	

Fuente: Elaboración propia

Tal como se muestra en la tabla anterior, existe una relación positiva significativa entre la forma en que la empresa recompensa el esfuerzo en el trabajo y la adecuación del trabajo a las posibilidades de los trabajadores, a su satisfacción en dicho trabajo y al reconocimiento adecuado a sus esfuerzos.

Tabla 58. Correlación entre recompensa en el trabajo, adecuación, satisfacción, reconocimiento

	Coeficiente de correlación de Pearson
	Su empresa recompensa adecuadamente los esfuerzos de su trabajo
El trabajo se adecúa a sus posibilidades	$r = 0,254$
	$p = 0,004$
Satisfacción con el trabajo desempeñado	$r = 0,399$
	$p = 0,000$
Su empresa reconoce adecuadamente los esfuerzos en su trabajo	$r = 0,711$
	$p = 0,000$

Fuente: Elaboración propia

El Programa de Gestión por Competencias sólo es utilizado por un 33% de los encuestados para gestionar la retribución, siendo no utilizado en un 67%.

Tabla 59. Utilización de los programas de Gestión por Competencias para gestionar la retribución

¿UTILIZA EN ALGUNA MEDIDA EL PGC PARA GESTIONAR LA RETRIBUCIÓN?			
	EMPRESAS	%	% ACUMULADO
NO	6	66,67	66,67
SI	3	33,33	100,00
TOTAL	9	100,00	

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que, a pesar de que se considera una buena herramienta de gestión de personas no es, sin embargo, utilizada con fuerza para gestionar la retribución. Las empresas quieren, todavía, **separar desarrollo y retribución**. Es cierto que cada vez más la retribución individual incluye un comportamiento ligado al desempeño, pero también refleja otros factores como posicionamiento con respecto al mercado salarial, resultados de la compañía, equidad interna. Además que lo habitual es que las decisiones retributivas anuales se centren en los resultados presentes de lo que ha ocurrido en el pasado. Las herramientas de medida habitualmente utilizadas para retribuir, como valoración de puestos, resultados organizativos, evaluación de la evolución individual por parte del jefe todavía siguen siendo las más utilizadas, lo cual no quiere decir que sea lo más acertado.

Las principales herramientas de medida para el desarrollo, parece que pierden validez o tal vez hay cierto miedo a aplicarlas para la toma de decisiones retributivas.

Comentario: Los resultados presentados en las tablas anteriores confirman esta octava hipótesis de que los programas de competencias contribuyen a clarificar valores objetivos de contribución de las personas, como nos indica la tabla 56 y en la tabla 58 se reconoce adecuadamente los esfuerzos en su trabajo. Sin embargo, no es muy utilizado para las políticas retributivas dentro de las organizaciones.

8.5. ANÁLISIS FACTORIAL

Finalmente, se ha realizado un análisis factorial con el fin de verificar las relaciones que tienen las distintas variables con un menor número de variables (factores). Se ha realizado una rotación ortogonal donde los pesos representan las correlaciones entre los factores y las variables. Concretamente, se ha realizado la rotación ortogonal Varimax lo que provoca que haya factores con correlaciones altas con un número pequeño de variables y correlaciones nulas en el resto, quedando así redistribuida la varianza de los factores.

De los resultados del SPSS, podemos ver los siguientes datos:

8.5.1. En relación a la encuesta de directores

Las variables mejor explicadas en el análisis se muestran en la Comunalidades⁴, las cuales hemos copiado y ordenado en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 60. Comunalidades que explican las variables, para los Directores.

PREGUNTA	COMUNALIDADES VARIABLES	INICIAL	EXTRACCIÓN
11	¿Realiza la empresa actividades de formación?	1	0,823
13	¿En qué medida cree usted que los directivos de su empresa conceden importancia a las habilidades profesionales de los trabajadores?	1	0,821
8	¿A usted su empresa le facilita la formación necesaria para desempeñar su labor?	1	0,818
6	¿Utiliza indicadores para el control de los objetivos?	1	0,788
14	¿En qué medida cree usted que los directivos de su empresa conceden importancia a los aptitudes profesionales de los trabajadores?	1	0,782

⁴ Comunalidad: Es la varianza compartida con otras variables en el análisis de factores.

PREGUNTA	COMUNALIDADES VARIABLES	INICIAL	EXTRACCIÓN
12	¿En qué medida cree usted que los directivos de su empresa conceden importancia a los conocimientos profesionales de los trabajadores?	1	0,755
4	¿En qué grado marca objetivos?	1	0,740
7	¿Usted como directivo se siente bien formado?	1	0,737
1	¿En su empresa existe un Programa de Gestión por Competencias?	1	0,735
10	¿Cree usted que sus subordinados están bien formados para desempeñar su labor?	1	0,694
2	Antigüedad en la empresa	1	0,614
5	¿En qué medida están satisfechos con el logro de objetivos?	1	0,585
9	¿En qué medida cree usted que su empresa le facilita recursos para la formación de sus empleados?	1	0,567
3	Personas a su cargo	1	0,491

Fuente: Elaboración propia

Según las comunales, la variable que más se logró explicar es la 11: "Realiza la empresa actividades de formación", la cual representa un valor del 82,30%.

Otro de los criterios que hemos utilizado es el porcentaje de variación acumulada que queda reflejado en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 61. Variación total explicada del análisis, para los Directores.

VARIANZA TOTAL EXPLICADA DIRECTORES									
COMPO- NENTES	AUTOVALORES INICIALES			SUMAS SATURAC. AL CUADRADO DE EXTRACCIÓN			SUMAS SATURAC. AL CUADRADO DE ROTACIÓN		
	TOTAL	% VARIANZA	%ACUMU- LADO	TOTAL	% VARIANZA		TOTAL	% VARIANZA	% ACUMU- LADO
1	4,175	29,823	29,823	4,175	29,823	29,823	2,364	16,884	16,884
2	2,033	14,523	44,346	2,033	14,523	44,346	2,218	15,839	32,724
3	1,360	9,713	54,059	1,360	9,713	54,059	1,885	13,461	46,185
4	1,318	9,416	63,475	1,318	9,416	63,475	1,790	12,784	58,969
5	1,062	7,582	71,057	1,062	7,582	71,057	1,692	12,089	71,057
6	0,847	6,051	77,109						
7	0,730	5,217	82,326						

VARIANZA TOTAL EXPLICADA DIRECTORES									
COMPO- NENTES	AUTOVALORES INICIALES			SUMAS SATURAC. AL CUADRADO DE EXTRACCIÓN			SUMAS SATURAC. AL CUADRADO DE ROTACIÓN		
	TOTAL	% VARIANZA	%ACUMU- LADO	TOTAL	% VARIANZA		TOTAL	% VARIANZA	% ACUMU- LADO
8	0,614	4,385	86,711						
9	0,469	3,351	90,062						
10	0,396	2,826	92,888						
11	0,355	2,533	95,422						
12	0,267	1,905	97,326						
13	0,211	1,508	98,834						
14	0,163	1,166	100,000						

Método de extracción: Análisis de componentes principales

Fuente: Elaboración propia

Se ha realizado también el análisis de la matriz rotada que proviene de los resultados del análisis factorial y se muestra a continuación.

Tabla 62. Matriz rotada con componentes, para los Directores.

PREGUN- TA	MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS VARIABLES	COMPONENTES				
		1 29,82%	2 14,52%	3 9,71%	4 9,42%	5 7,58%
14	¿Realiza la empresa actividades de formación?	0,893				
11	¿A usted su empresa le facilita la formación necesaria para desempeñar su labor?	0,851				
12	¿En qué medida cree usted que su empresa le facilita recursos para la formación de sus empleados?	0,537				
15(2)	¿En qué medida cree usted que los directivos de su empresa conceden importancia		0,890			
	a los habilidades profesionales de los trabajadores?					
15(3)	¿En qué medida cree usted que los directivos de su empresa conceden importancia		0,817			

PREGUNTA	MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS VARIABLES	COMPONENTES				
		1 29,82%	2 14,52%	3 9,71%	4 9,42%	5 7,58%
	a los aptitudes profesionales de los trabajadores?					
10	¿Usted como directivo se siente bien formado?			0,840		
13	¿Cree usted que sus subordinados están bien formados para desempeñar su labor?			0,723		
15(1)	¿En qué medida cree usted que los directivos de su empresa conceden importancia				0,840	
	a los conocimientos profesionales de los trabajadores?					
8	¿En qué medida están satisfechos con el logro de objetivos?				0,599	
9	¿Utiliza indicadores para el control de los objetivos?				0,530	
4	Antigüedad en la empresa					0,678
1	¿En su empresa existe un Programa de Gestión por Competencias?					0,661
5	Personas a su cargo					0,597

Fuente: Elaboración propia

Al efectuar el análisis de factores se procedió a identificar cuántas serían las dimensiones o componentes que en el caso de directores son 5.

Con todo ello podemos hacer al **análisis de las nuevas dimensiones**, para ello agrupamos los ítems en cada factor midiendo la relación significativa que cada uno tiene. La tabla anterior muestra que todos los ítems tienen una carga superior al 0.50. el primero de ellos logra captar, de todas las variables, el 29,82%, el segundo factor el 14,52 %, el tercero el 9,71%, el cuarto el 9,42% y el quinto factor el 7,58%.

Los nuevos factores los podríamos denominar y describir como siguen:

1. Proacción de la formación: Expresa la fuerte relación existente entre la formación y la adquisición de las competencias necesarias. Podríamos decir, con los ítems que configuran este factor que en las pymes gestionadas por competencias la empresa

facilita, pone los recursos necesarios y además promueve actividades de formación para la adquisición de las competencias deseadas en la organización. El objetivo segundo y sus **hipótesis 2 y 3** confirman que las pymes gestionadas por Programas por Competencias contribuyen a que las personas estén y se sientan mejor formadas y capacitadas.

2. Aptitudes y habilidades: Expresa que los directivos conceden mucha importancia a las aptitudes y a las habilidades como componentes esenciales de las competencias. El objetivo segundo confirma también este factor ya que una competencia en sí misma contempla las aptitudes y habilidades que posee una persona y que se pueden adquirir a través de una formación adecuada.

3. Estar bien formados: Expresa el sentimiento tanto de directores como lo que perciben éstos de sus trabajadores, en cuanto a la formación de todos ellos. Refrenda de nuevo el objetivo segundo y sus hipótesis 2 y 3 en el sentido de que las empresas gestionadas por Programas de Competencias se sienten mejor formados que las que no tienen dichos programas.

4. Conocimientos y logro de objetivos: Expresa que los directivos conceden mucha importancia a los conocimientos que poseen sus trabajadores, que a su vez están satisfechos con la consecución de objetivos y los mismos se controlan con indicadores. El objetivo quinto en sus **hipótesis 7 y 8** confirma que hay una relación entre las competencias, es decir como parte de ellas los conocimientos, y el desempeño de las personas en la consecución de los objetivos.

5. Aceptación de los Programas de Gestión por Competencias: Expresa que los Programas de Gestión por competencias son aceptados.

8.5.2. En relación a la encuesta de trabajadores

Las variables mejor explicadas en el análisis se muestran en la Comunalidades, las cuales hemos copiado y ordenado en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 63. Comunalidades que explican las variables, para los Trabajadores.

PREGUNTA	COMUNALIDADES VARIABLES	INICIAL	EXTRACCIÓN
3(4)	¿Considera usted que su empresa recompensa adecuadamente los esfuerzos que realiza en su trabajo?	1	0,818
3	Antigüedad en la empresa	1	0,814
3(3)	¿Considera usted que su empresa reconoce adecuadamente los esfuerzos que realiza en su trabajo?	1	0,784
3(6)	¿Está usted satisfecho de cómo se evalúan los resultados de su trabajo?	1	0,781
3(10)	¿Reconocen sus logros los superiores?	1	0,708
3(2)	¿Está satisfecho con el trabajo que usted desempeña en su empresa?	1	0,698
3(5)	¿Considera que tiene usted suficiente grado de libertad y autonomía para desarrollar bien su trabajo, eficazmente?	1	0,638
3(1)	El trabajo que usted desempeña en su empresa piensa que se adecua a sus posibilidades y usted está satisfecho.	1	0,635
3(7)	¿Siente que el trabajo que usted desarrolla en su empresa tiene valor y es importante?	1	0,615
3(9)	¿Tiene posibilidades de promoción desde su puesto actual.?	1	0,518
3(8)	¿Tiene posibilidades de Formación y ampliación de conocimiento desde su puesto de trabajo.?	1	0,508

Fuente: Elaboración propia

Según las comunalidades, la variable que más se logró explicar es la 3(4): "La empresa recompensa adecuadamente los esfuerzos en el trabajo", la cual representa un valor del 90,40%.

Otro de los criterios que hemos utilizado es el porcentaje de variación acumulada que queda reflejado en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 64. Variación total explicada del análisis, para los Trabajadores.

VARIANZA TOTAL EXPLICADA TRABAJADORES									
COMPO- NENTES	AUTOVALORES INICIALES			SUMAS SATURAC. AL CUADRADO DE EXTRACCIÓN			SUMAS SATURAC. AL CUADRADO DE ROTACIÓN		
	TOTAL	% VARIANZA	%ACUMU- LADO	TOTAL	% VARIANZA		TOTAL	% VARIANZA	% ACUMU- LADO
1	5,252	47,745	47,745	5,252	47,745	47,745	3,557	32,340	32,340
2	1,253	11,390	59,135	1,253	11,390	59,135	2,794	25,398	57,738
3	1,013	9,208	68,343						
4	0,783	7,121	75,464						
5	0,653	5,940	81,404						
6	0,511	4,644	86,048						
7	0,402	3,651	89,699						
8	0,353	3,211	92,910						
9	0,327	2,975	95,885						
10	0,249	2,265	98,150						
11	0,204	1,850	100,000						

Método de extracción: Análisis de componentes principales

Fuente: Elaboración propia

Se ha realizado también el análisis de la matriz rotada que proviene de los resultados del análisis factorial y se muestra a continuación.

Tabla 65. Matriz rotada con componentes, para los Trabajadores.

PREGUNTA	MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS VARIABLES	COMPONENTES	
		1 47,75%	2 11,39%
3 (4)	¿Considera usted que su empresa recompensa adecuadamente los esfuerzos que realiza en su trabajo?	0,904	
3 (3)	¿Considera usted que su empresa reconoce adecuadamente los esfuerzos que realiza en su trabajo?	0,824	
3 (6)	¿Está usted satisfecho de cómo se evalúan los resultados de su trabajo?	0,823	
3 (5)	¿Considera que tiene usted suficiente grado de libertad y autonomía para desarrollar bien su trabajo, eficazmente?	0,707	
3 (10)	¿Reconocen sus logros los superiores?	0,652	
3 (7)	¿Siente que el trabajo que usted desarrolla en su empresa tiene valor y es importante?		0,773

PREGUNTA	MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS VARIABLES	COMPONENTES	
		1 47,75%	2 11,39%
3 (1)	El trabajo que usted desempeña en su empresa piensa que se adecúa a sus posibilidades y usted está satisfecho		0,733
3 (2)	¿Está satisfecho con el trabajo que usted desempeña en su empresa?		0,704
3 (4)	¿Tiene posibilidades de promoción desde su puesto actual?		0,539
3 (8)	¿Tiene posibilidades de Formación y ampliación de conocimiento desde su puesto de trabajo?		0,531

Fuente: Elaboración propia

Al efectuar el análisis de factores se procedió a identificar cuántas serían las dimensiones o componentes que en el caso de trabajadores son 2.

Con todo ello podemos hacer al **análisis de las nuevas dimensiones**, para ello agrupamos los ítems en cada factor midiendo la relación significativa que cada uno tiene. La tabla anterior muestra que todos los ítems tienen una carga superior al 0.50. el primero de ellos logra captar, de todas las variables, el 47,75% y el segundo factor el 11,39 %. Los nuevos factores los podríamos denominar y describir como siguen:

1. Reconocimiento y recompensa: Expresa que los trabajadores están satisfechos con el reconocimiento y recompensa que obtienen por su trabajo. Además este reconocimiento es traducido en más libertad y autonomía en el desarrollo de su trabajo. El cuarto objetivo en su hipótesis 6, confirma que las pymes que poseen Programas de Gestión por Competencias la satisfacción de las personas es mayor que las empresas que no tienen dichos programas lo que contribuyen incluso a una mejora del clima en la empresa.

2. Adecuación y desarrollo: Expresa que los trabajadores están satisfechos con la adecuación al puesto de trabajo y con las posibilidades de desarrollo que tienen en la empresa. Varios son los objetivos que confirman este factor, el segundo, tercero, cuarto y quinto o parte de ellos recogen este factor.

CAPÍTULO 9

Conclusiones y propuestas de actuación

9.1. Conclusiones generales

9.2. Conclusiones de los resultados obtenidos en el estudio empírico, en relación con los Objetivos y sus hipótesis

9.3. Propuestas de actuación

CAPÍTULO 9

Conclusiones y propuestas de actuación

Con la presente Tesis Doctoral se ha tratado de cumplir con el objetivo fundamental: estudiar el impacto de la denominada Gestión por Competencias en nuestras organizaciones, en el entorno de Gipuzkoa, y de qué modo contribuyen al logro de las personas o de la propia organización como tal.

En este contexto, esta Tesis pretende realizar una contribución al estudio de la Gestión por Competencias en nuestro ámbito más próximo y aportar una información valiosa para nuestras organizaciones y sus directivos para que les ayude a la toma de decisiones en este campo y a la mejora de la gestión. Con este fin hemos obtenido de los análisis datos relevantes sobre el nivel de gestión de las competencias en las pymes de Gipuzkoa, su utilización y el grado de influencia que está teniendo sobre ellas.

9.1. CONCLUSIONES GENERALES

Podemos extraer de la investigación las siguientes conclusiones:

1. La gestión de recursos humanos por competencias surge como consecuencia de la necesidad de mantener y mejorar la **competitividad** de las empresas en un entorno, cada vez más agresivo y rápidamente cambiante. Ante los cambios en el entorno social y laboral, algunas empresas se ven obligadas a cambiar su filosofía y sus plan-

teamientos para mantener y mejorar su competitividad. Las personas pasan de ser consideradas un coste, un gasto, que es preciso reducir al mínimo, a ser contempladas como un recurso, como el principal recurso competitivo del que dispone la organización para mejorar y mantener su competitividad.

De esta forma, **la capacidad de las personas** ha pasado a ser uno de los valores más importantes para la organización. La razón estriba en que son las personas que integran la empresa las que marcan la principal diferencia entre ésta y sus competidores.

2. Tradicionalmente, a partir de la definición del contenido de los puestos de trabajo de la organización, se elaboraba el perfil de exigencias de los mismos; esto es, definían las características que debían reunir las personas que los ocupaban para que éstas pudieran desempeñar eficaz y eficientemente las funciones y tareas incluidas en los mismos, trabajando de forma segura y estando satisfechas. Éste es el “enfoque del **Rasgo**¹”, donde se indican los rasgos psicométricos que debe reunir la persona para poder responder con éxito a dichas exigencias. Se parte de la idea de que las personas tienen unas características subyacentes fijas (rasgos) que difícilmente podrán modificar.

Con este enfoque no se respondía a las nuevas exigencias que planteaban las empresas, por lo que se ha pasado al “enfoque de **competencias**”, donde se parte del estudio de las conductas de las personas que realizan su trabajo con eficacia y se define el perfil de exigencias del puesto en función de las mismas. De esta forma, se ha pasado de una situación en la que las evaluaciones basadas en los rasgos facilitaban conocer las características básicas y potenciales de las personas, pero sin saber qué era lo que realmente sabían hacer o podían llegar a hacer, a otra situación, en la que las evaluaciones y decisiones basadas en las competencias, permiten adoptar un enfoque integrador dentro de la gestión de los Recursos Humanos y trabajar en un

¹ Concepto de Rasgo, Dorsch (1994). Un rasgo es una característica relativamente constante, cualidad de carácter o propiedad de una persona.

marco más adecuado que las empresas necesitaban de sus empleados (Polivalencia², dejobbing³).

3. Una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aislada, sino la unión integrada y armónica de todos estos aspectos en el desempeño de una actividad concreta, con el fin de obtener unos resultados concretos, es decir un logro⁴.

Para que una persona pueda llevar a cabo un determinado comportamiento, es preciso que se den una serie de componentes:

- **Saber:** El conjunto de conocimientos que permitirán a la persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia.
- **Saber hacer:** Que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo. Estamos hablando de *habilidades y destrezas*.
- **Saber estar:** No basta con hacer eficaz y eficientemente las tareas incluidas en el puesto de trabajo; es preciso, también, que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización, en general, y de su grupo de trabajo en particular. Estamos hablando de *actitudes e intereses*.
- **Querer hacer:** Además de todo lo anterior, la persona deberá querer llevar a cabo los comportamientos que componen la competencia, en este caso estamos hablando de aspectos *motivacionales*.

² Polivalencia, significa la posibilidad de que una persona pueda intervenir en tareas de diversa índole relacionada con su industria.

³ Dejobbing o sin puesto específico: Ampliar las responsabilidades de los puestos de la empresa y animar a los empleados a que no se limiten a hacer lo que establecen las descripciones de sus puestos.

⁴ Logro, definida tradicionalmente como: La motivación por lograr u obtener los estándares de excelencia en el trabajo. McClelland, Atkinson, Clark y Lowell (1953). *The Achievement Motive*.

- **Poder hacer:** No se refiere a las personas, sino a las características de la organización. Nos estamos refiriendo a que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.

4. El proceso de definición y detección de competencias debe iniciarse **desde la visión, la misión, los valores y del modelo estratégico** de la organización, con el objeto de identificar las competencias de la empresa, tanto estratégicas, necesarias o esenciales que ésta deba poseer.

La dirección de recursos humanos necesita saber las características de las personas para poder responder eficaz y eficientemente a los cambios que se produzcan, como consecuencia de la evolución futura de la empresa para conseguir sus objetivos.

5. Las **ventajas que pueden aportar las competencias** a las empresas puede explicarse, como se ha demostrado en la investigación, por las siguientes razones:

- Facilita el uso de un **lenguaje común** en la empresa, ya que, al hablar de comportamientos observables y evaluables que permiten un buen rendimiento en el trabajo, es más fácil que la dirección de recursos humanos y el resto de la organización se pongan de acuerdo.
- Permite **focalizar los esfuerzos** de todas las personas de la organización hacia los logros.
- Se utiliza como **predictor del comportamiento futuro** de la persona dentro de la empresa, el mejor que se puede emplear; su comportamiento pasado, entendiendo esta afirmación en el sentido de que una persona que ha sido capaz de actuar de una manera determinada en una situación concreta, será capaz de repetir dicho comportamiento.
- El enfoque de competencias **facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas**.
- Facilita el necesario **enfoque integrador** de la gestión de recursos humanos,

ya que las competencias se convierten en la base de todas las actuaciones de selección, formación, retribución, planes de carrera, etc.

- Facilita **la evaluación** de las actuaciones en recursos humanos en la misma línea que la de las restantes áreas de la empresa, permitiendo conocer el valor añadido que proporcionan a la organización.

En definitiva, el enfoque de competencias, **permite trabajar, en el área de recursos humanos, de forma más eficaz y eficiente**, tanto durante la fase de planificación, como durante la implantación de los planes y en la evaluación de los resultados obtenidos.

6. Los cambios en la estructura organizacional han tenido importantes consecuencias al ir encaminados a facilitar una mayor autonomía a los trabajadores, a partir de la constatación de que la rapidez en la toma de decisiones y la flexibilidad son aspectos básicos a la hora de responder a las necesidades de los clientes, que se han convertido en el centro de toda la actividad de la empresa.

Los empleados deberán actuar cada vez con más autonomía y asumir las responsabilidades que les correspondan por las decisiones y acciones que llevan a cabo. En este marco, el empleo del enfoque de competencias, nos permitirá disponer de personas que tengan los conocimientos que exige su trabajo y que sepan y quieran ponerlos en práctica en la resolución de los problemas diarios que éstos plantea.

Nos encontramos con la necesidad de disponer de estructuras jerárquicas más planas y flexibles, en las que los empleados actúan con mayor autonomía.

Para flexibilizar la organización es necesario que sus recursos sean adaptables a diferentes situaciones. Mediante el sistema de competencias se logra un conocimiento superior del equipo humano en la empresa, de las características y aptitudes de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

Si se utiliza correctamente esta información es posible hacer que **la empresa sea más flexible** en el campo de los recursos humanos. El personal tiene competencias simila-

res en el desarrollo de puestos de trabajo diferentes; de este modo se les puede ubicar y reubicar de acuerdo a sus competencias y a las necesidades del puesto.

7. El paso lógico parece ser el pasar de la Gestión por Competencias; esto es, preocupación por lo que las personas saben, saben hacer y hacen, a la Gestión del Conocimiento, entendida como la gestión del aprendizaje, obtenido en un momento y lugar determinados, para permitir trasladarlo y aplicarlo a otro lugar o momento, para obtener los resultados esperados en menos tiempo y con menos errores. Permitir que los conocimientos que existan en la organización se conviertan en explícitos, de forma que puedan ser compartidos y renovados, para facilitar la innovación y el progreso continuo.

La aceptación del concepto “competencia” facilita y permite orientar estratégicamente la Gestión del Conocimiento, como forma dinámica de crear conocimientos que permiten mejorar la composición competitiva.

La verdadera naturaleza del conocimiento está en su constante movilidad para conseguir que las personas sean más cada día y permitir de ese modo la polivalencia y el dejobbing en el trabajo, sin tener que enmarcarse en una estructura rígida de puestos concretos, sino en organizaciones virtuales adaptadas a las circunstancias del momento y, por lo tanto, preparadas para entender el cambio como una constante del proceso habitual en la vida de la empresa.

Los puestos ya no son la unidad básica de las organizaciones, ahora lo son las personas con sus conocimientos, experiencias, capacidades, habilidades y actitudes. La nueva concepción de la organización es la de un sistema integrado por personas con perfiles polivalentes que trabaja en equipos con una finalidad común a todos ellos.

8. La sistemática de **implantación** de la Gestión por Competencias depende en general de una serie de **factores**:

- El grado de desarrollo de la gestión de las personas en la empresa, o en su caso del convencimiento de la alta dirección en la validez y utilidad del concepto. Dependiendo de ello los responsables de las organizaciones po-

drán introducir la Gestión por Competencias en ámbitos más sencillos o más ambiciosos.

- El tamaño de la organización. Dependiendo del mismo se podrá empezar por distintas áreas, siempre eligiendo las de mayor impacto, pero siempre desde la prudencia.
- El uso más o menos inmediato que se le quiera dar a los perfiles de competencias, lo que definirá el proceso de gestión de personas en que se debe incidir.

Destacar también como elementos importantes la involucración de la alta dirección y el establecimiento de parámetros de medida sobre el impacto de la aplicación y la medición sistemática de estos parámetros, comenzando antes del proceso, durante y después.

9. En un sistema de Gestión por Competencias lo importante es analizar el puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño de ese puesto. Es decir, establecer el perfil de exigencia del puesto, **el perfil competencial**. Su elaboración rigurosa, su validación y el mantenerlo constantemente actualizado es la base para su eficacia y eficiencia dentro de la gestión de recursos humanos por competencias.

Es importante realizar un diseño apropiado de perfiles con las competencias que se consideran necesarias para cada puesto, asegurándonos de que se incluyen las estratégicas, genéricas, específicas y técnicas.

10. La Gestión por Competencias permite cohesionar los procesos de la gestión de personas de una manera integrada de acuerdo con las características y necesidades de cada empresa. Dentro de estos procesos:

- En la **Selección**: El enfoque competencial permite que los perfiles de exigencia de los puestos se definan en función de los comportamientos que es preciso que lleven los empleados en el puesto, para tener éxito en el mismo,

lo que permite que se puedan comparar las competencias requeridas para el puesto con las competencias que tienen los candidatos.

- En la **Formación y desarrollo**: El enfoque competencial facilita la elaboración e implantación de programas de formación adaptados a las necesidades de las empresas, así como la evaluación posterior de la eficiencia, eficacia y rentabilidad de dichos programas.
- En la **Evaluación del desempeño**: El enfoque competencial incorpora a la evaluación tradicional conductas de trabajo necesarias para realizar determinadas tareas. Nos permite ver la adecuación de las personas al puesto, mediante unos parámetros predeterminados y objetivos que hacen que pueda ser medible y cuantificable. La evaluación del rendimiento nos permite conocer las diferencias en eficacia y eficiencia con que realizan su trabajo personas que ocupan un mismo puesto, así como las causas de dichas diferencias.
- En la **Política de retribución**: El enfoque competencial puede ser un buen marco de referencia para remunerar a las personas en función de sus conocimientos y habilidades con parámetros de medición objetivos previamente definidos. Pueden permitir definir complementos salariales en función de su contribución al logro de los objetivos empresariales.
- En los **Planes de carrera**: El enfoque competencial permite identificar las características y aptitudes de cada persona y puesto para proponer un plan de carrera adaptado a ellas.

9.2. CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL ESTUDIO EMPÍRICO, EN RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS Y SUS HIPÓTESIS

Antes de plantear las conclusiones de este estudio empírico queremos hacer alusión a los objetivos específicos que nos planteábamos al comienzo de la investigación y que nos han servido para establecer las hipótesis.

Objetivos de la investigación

OBJETIVO 1

Analizar el efecto que la Gestión por Competencias tiene en el éxito de las empresas.

OBJETIVO 2

Analizar la incidencia de la Gestión por Competencias en la capacitación de las personas comparando las diferencias existentes entre las que tienen implantado la Gestión por Competencias de las que no lo tienen.

OBJETIVO 3

Analizar en las distintas pymes de Gipuzkoa en qué medida incide en la disposición de las personas al cambio el tener un mapa de competencias clave.

OBJETIVO 4

Analizar en las distintas pymes de Gipuzkoa en qué medida incide en la satisfacción de los trabajadores el tener un mapa de competencias clave.

OBJETIVO 5

Analizar las relaciones y las diferencias existentes entre la evaluación basada en competencias y los sistemas de compensación asociados al desempeño de las personas en el marco de las pymes de Gipuzkoa.

En este contexto del estudio empírico realizado a distintas empresas de distintos sectores y situadas en el entorno de Gipuzkoa, se desprenden las siguientes conclusiones:

1) El **primer objetivo** está relacionado con la contribución de los programas de competencias al éxito empresarial relacionado con la rentabilidad, el crecimiento o como generador de ventaja competitiva con respecto al resto de las empresas.

Como hemos visto en la **Hipótesis 1**, no podemos confirmar la hipótesis con nuestro estudio, pero estamos convencidos que el uso de herramientas de gestión como la Gestión por Competencias está relacionada con el éxito empresarial, con la rentabilidad, el crecimiento o como simple generador de ventaja competitiva con respecto al resto de empresas que no trabajan con programas de Gestión por Competencias. Sin embargo, es difícil extraer y cuantificar la influencia concreta que tiene en los resultados, ya que existe una multicolinealidad entre esta herramienta de gestión y otras empleadas por las empresas estudiadas, ya que no son independientes entre sí. Además, en los resultados económicos influyen muchos otros factores que no son estrictamente de gestión.

También nos gustaría resaltar las siguientes conclusiones dentro de este apartado del análisis y de las encuestas y entrevistas realizadas en las empresas del entorno de Gipuzkoa:

- Conjuntamente con la herramienta de Gestión por Competencias se están empleando distintas herramientas y técnicas de gestión, que podemos decir están ampliamente difundidas e implantadas y consolidadas en estas empresas y están relacionadas con áreas de gestión muy concretas como:
 - Gestión por Procesos, Mejora Continua, Equipos de Trabajo, 5 S
 - EFQM, ISO
 - Análisis Estratégico, DAFO, etc.
 - *Benchmarking*
 - *Balanced Scorecard*
 - *Investors In People*
 - Indicadores de satisfacción, de reclamaciones, etc.
 - Etc.

Todas estas herramientas de forma individual o apoyándose unas a otras contribuyen al éxito empresarial y es difícil discernir cuál de ellas contribuye de una manera más significativa.

- Queda claro que existe una relación significativa con el tamaño de las empresas, según lo expuesto en la distribución de la muestra y en el punto 3.5.5. en el debate sobre las Pyme. Se observa que el nivel de empleo de herramientas de gestión como la Gestión por Competencias e incluso las enumeradas en el punto anterior es menor en las Pymes de menor tamaño. A nuestro juicio los interpretamos como la posibilidad de disponer de recursos tanto personales como económicos, más abundantes en las de mayor tamaño. Por tanto, las Pymes tienen una posición de debilidad de su dimensión, que es mayor cuanto menor es su tamaño. Sin embargo, podemos decir que cuanto menor es la empresa más repercuten en sus resultados las mejoras de gestión que se lleven a cabo, ya que en términos relativos podrían situar a las Pymes en una posición de mejora mayor que las de mayor tamaño. Por ello, somos partidarios de adaptar a cada organización, incluso de forma única, simple, los aspectos fundamentales de las competencias y de su gestión a las características particulares de las Pyme, sin trasladar modelos desarrollados en las organizaciones de mayor tamaño con el único fin de economías de escala de las consultoras.
- El sector de actividad al que se dediquen las empresas no es un factor determinante para la utilización de la Gestión por Competencias, ni ninguna otra herramienta de gestión. A nuestro entender es más un ejercicio directivo en el uso de las mismas.

2) El **segundo objetivo** está relacionado con la capacitación de los trabajadores y la contribución que realiza la Gestión por Competencias a la misma.

- Como hemos visto en las **Hipótesis 2 y 3**, se confirma que el uso de programas de Gestión por Competencias contribuye a que los trabajadores estén y se sientan mejor formados y capacitados, que las personas que no utilizan los

programas de Gestión por Competencias Además las competencias permiten gestionar mejor el desarrollo y la forma de hacerlo.

Queremos añadir a lo anterior las siguientes conclusiones que se pueden obtener del estudio:

- Con la Gestión por Competencias se pasa de gestionar cursos a gestionar personas, basándose en el conocimiento mayor de las personas, de sus necesidades individuales de formación y de su adaptación al puesto con el fin de garantizar su éxito en el desempeño. La Gestión por Competencias no se limita al tradicional curso de formación.
- Es una realidad que las empresas que trabajan en base a las competencias detectan más fácilmente las necesidades formativas basadas en la evaluación previa de las personas y su adaptación a los modelos estándar fijados por la empresa en la adecuación al puesto.
- La Gestión por Competencias está ayudando a las empresas a planificar el camino formativo que el empleado deberá seguir para adquirir, desarrollar, etc., aquellas competencias que sean precisas. Se aprecia un *feedback* continuo.
- Está permitiendo a las empresas favorecer su integración en el negocio, concentrándose en mayor medida en los aspectos nucleares y estratégicos.

3) El **tercer objetivo** que nos planteábamos era la influencia de las competencias clave en la disposición de las personas al cambio, y la contribución al éxito continuado de las organizaciones.

Como hemos visto en las **Hipótesis 4 y 5**, se confirma que el uso de programas de Gestión por Competencias permite a las organizaciones adaptarse mejor a los cambios facilitándose la adaptación y además lo hacen más rápidamente. Como consecuencia facilita la adopción de nuevos enfoques estratégicos que contribuyen al éxito de las organizaciones.

Queremos añadir a lo anterior las siguientes conclusiones que se pueden derivar del estudio:

- En la gestión de estos cambios hay implícita una decisión estratégica de la empresa, que es liderada en su mayoría por la dirección general, salvo raras excepciones.
- La Gestión por Competencias ha contribuido a establecer un alineamiento entre los objetivos de la empresa y el desarrollo de las personas, lo que favorece a todos los procesos de cambio.
- Todo programa de Gestión por Competencias requiere de un plan de comunicación como elemento esencial para lograr la implicación de todos, facilitando de forma apreciable la integración para ese cambio.
- Al aplicar el programa de Gestión por competencias se aprecia un cambio en la toma de decisiones, ligado a dar una mayor autonomía a los trabajadores, descentralizando más la toma de decisiones hacia ellos o bien hacia las distintas unidades de negocio.
- En las empresas se está dando mucha importancia al concepto “polivalente”, “dejobbing” es decir, que tengan un alto nivel de competencia profesional en varias actividades lo que permite a las organizaciones tener mayor flexibilidad y adaptarse de forma más eficaz a los cambios. Aunque en algunos casos se mantienen las estructuras “clásicas” de puestos de trabajo, al menos apuntan hacia una movilidad, tanto vertical como horizontal.
- Implantar y mantener un cambio requiere inversión de tiempo y recursos para apoyarlo. Además de que las personas tengan las habilidades para implantar y mantener el cambio. Queremos añadir que muchas veces se inician demasiadas iniciativas de cambio, por lo que es bueno tener en cuenta que para un número adecuado los recursos se gestionarán más adecuadamente.
- Dentro de las competencias clave para las organizaciones, las más valoradas son :

- Capacidad de trabajo en equipo
- Orientación al Cliente
- Liderazgo

4) El **cuarto objetivo** está relacionado con la contribución de poseer un mapa de competencias clave en la satisfacción de los trabajadores.

Como hemos visto en la **Hipótesis 6**, se confirma que el uso de programas de Gestión por Competencias permite a las organizaciones mejorar el clima y la satisfacción de las personas.

Esta afirmación está basada en los siguientes puntos, que se desprenden de nuestra investigación:

- La aplicación de un modelo de Gestión por Competencias ha difundido una mejor dialéctica entre mandos y subordinados, lo cual mejora sin lugar a dudas el clima dentro de las organizaciones.
- Si éste es diseñado e implantado con una participación activa de los sindicatos la satisfacción general es mayor.
- La inserción de las competencias en los procesos habituales de selección hace que las personas que se integren en las organizaciones desempeñen su trabajo con mayor satisfacción y por tanto se sentirán mejor y el clima general será mejor.

5) El **quinto objetivo** está relacionado con la evaluación de las competencias y los sistemas de contribución y desempeño de las personas, así como su efecto en el compromiso de los trabajadores y en la claridad de los procesos de evaluación de dicho desempeño.

Como hemos visto en las **Hipótesis 7 y 8**, se confirma que el uso de Programas de Gestión por Competencias permite a las organizaciones que los trabajadores muestren un mayor compromiso con la empresa. Así mismo, contribuyen a clarificar los valores

objetivos de contribución de las personas. Sin embargo, se detecta que no es muy utilizado en las políticas retributivas dentro de las organizaciones.

Queremos añadir a lo anterior las siguientes conclusiones que se pueden derivar del estudio:

- En algunas de las empresas estudiadas para poner en marcha el programa de Gestión por Competencias se ha contado con los representantes de los trabajadores, en la medida que afectaba al conjunto de los empleados. Esto ha provocado la involucración de los mismos.
- En la mayoría de las empresas todavía se mantienen los sistemas de clasificación profesional de los distintos convenios, y en nuestro estudio en especial en el caso del Metal, donde se incluyen la descripción de los puestos, que a nuestro entender son rígidas y perjudican a la polivalencia y la movilidad funcional.
- En cuanto al sistema retributivo se aprecia en las empresas del estudio que sigue ligado al puesto que se ocupa. En nuestra opinión podemos entender que no es fácil el tránsito desde la evaluación de la competencia a la retribución de la competencia, y menos si esto exige una regulación en un Convenio.
- En aquéllas que nos hemos encontrado con sistemas de retribución ligados a las competencias, éstas han sido utilizadas como variable en la determinación absoluta de la retribución fija del trabajador, centrándose en la determinación del salario en términos absolutos. La unión con la retribución variable está menos desarrollada que los sistemas de retribución fija.
- Es importante que las empresas y las organizaciones valoren el papel que dan a los elementos motivacionales e incentivos, así como una valoración adecuada de los valores morales de la motivación de logro, como es la búsqueda de excelencia y la consideración de la ética laboral donde el trabajo ocupa un lugar importante en la vida de las personas.

Como conclusión general este estudio nos ha enseñado que el camino de los programas de Gestión por Competencias contribuyen enormemente a satisfacer a los accionistas, proveedores, trabajadores y clientes además, de predisponer a la organización al cambio y a la innovación para alcanzar su nivel de competitividad adecuado para competir en los momentos actuales.

9.3. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

Podemos plantearnos una serie de propuestas de actuación como consecuencia de las conclusiones obtenidas en el estudio realizado, que resumiendo podrían ser:

1ª. Promoción de la implantación de sistemas de Gestión por Competencias:

La Gestión por Competencias se está abriendo paso entre las empresas especialmente de mayor tamaño, encontrando en las Pymes una dificultad traducida en escasos recursos tanto personales como materiales que dificultan su implantación. Para superar esta desventaja, que se puede convertir en desventaja competitiva, convendría ayudar a este colectivo en la implantación de ésta técnica y otras herramientas de gestión. Esta constatación de debilidad intrínseca de las Pymes está asociada a la dimensión, lo que unido a la indudable importancia económica y social que tiene este colectivo mayoritario de empresas para la sociedad en general y la de Gipuzkoa, en particular, induce a considerar la necesidad de fomentar medidas desde el ámbito público y privado orientadas a mitigar las carencias y debilidades estructurales de las Pymes, sin hacerles perder las limitadas ventajas que su tamaño les confiere. Se trata de ayudar a mejorar, en su conjunto, la posición competitiva y, por tanto, las expectativas de supervivencia y crecimiento de estas empresas, en un mercado cada vez más globalizado.

2ª. La Formación en Competencias, como desafío para la Universidad:

Educar en competencias es educar en conocimientos, no hay otro camino para educar, pero implica rediseñar los contenidos orientándolos hacia una formación de las personas en sentido amplio, estableciendo las bases y la profundización disciplinar

suficientes para garantizarles tanto un desarrollo personal e intelectual como una empleabilidad en sintonía con las demandas del mercado laboral.

El mundo académico, sin perder de vista sus valores más característicos, debe encontrar un camino para incorporar a sus objetivos, estructuras y procesos formativos dos variables externas de gran trascendencia social: la situación y el ajuste o adaptación de las competencias de las personas a las demandas de un mercado laboral cada día más dinámico económica, social y tecnológicamente.

La realidad es que la orientación profesional de la formación universitaria se aleja, poco a poco pero de manera sostenida, de las profesiones mismas. Y esto es así porque cuando la sociedad crece en complejidad, las demandas sociales aumentan o cambian; las profesiones, los profesionales, tienen que hacer frente a nuevos desafíos sociales y tecnológicos difíciles, por no decir imposibles, de incorporar en un plazo razonable a los programas de estudio y por tanto a las titulaciones universitarias oficiales.

Es evidente que todo el proceso depende de profesores y estudiantes, de su capacidad y de su compromiso, pero también de que si este proceso no está diseñado adecuadamente, sino se contemplan los aspectos de competencias mencionados, difícilmente se pueden alcanzar cuotas de aprendizajes reales y profundos.

La cuestión clave está en la relación entre el conocimiento y las competencias. Un determinado conocimiento genera automáticamente competencias específicas o unas determinadas competencias exigen un conocimiento específico.

La sociedad necesita que la universidad se convierta en el espacio físico, científico e intelectual, donde profesores y estudiantes avancen conjuntamente en el conocimiento, en la creatividad y en la competencia de las personas.

Las universidades, en el campo de estudio que sea, tienen que determinar las competencias, genéricas y específicas, entendidas como el conjunto de conocimientos, capacidades, destrezas, aptitudes y actitudes más adecuados para hacer realidad esta demanda, que no es otra que adaptarse a la realidad social y laboral del momento y facilitar la incorporación del graduado al mercado laboral.

La incorporación de la formación por competencias en la educación superior es sólo un indicador del cambio en el modelo educativo universitario global y español (Mora, 2005, 2008). La necesidad de que los educandos obtengan buenos resultados y de que la educación superior contribuya a los objetivos del milenio (Unesco, 1998, 2009), se incorpore en la Sociedad del Conocimiento, y deje a un lado la enseñanza eminentemente teórica (Aneca, 2007) ejemplifican algunas demandas que afectan al cambio de modelo.

3.^a La flexibilidad y empleabilidad a través de las competencias:

La novedad de este término, la flexiguridad, está en que la flexibilidad es un recurso capaz de beneficiar a las empresas y a los trabajadores simultáneamente. Las empresas necesitan más flexibilidad en términos de regulaciones laborales menos rígidas, para poder hacer frente a los cambios en las condiciones de competitividad que acompañan al proceso de globalización y al rápido cambio en los usos de la tecnología. Los trabajadores, por su parte, requieren mayor flexibilidad para poder conciliar su carrera profesional con otras responsabilidades que adquieren a lo largo de las etapas del ciclo vital. La Comisión Europea hace suyo este planteamiento, sosteniendo que ambos objetivos, diseñados adecuadamente, pueden beneficiar a las dos partes.

Para Serrano (2009), la seguridad en el empleo que se incorpora en el concepto de flexiguridad no persigue la perpetuación de los trabajadores en su puesto de trabajo, sino que busca dotar de capacidades a los trabajadores, especialmente en términos de conocimiento y cualificación, que faciliten la transición de un empleo a otro.

En el lenguaje comunitario, Loi (2007) plantea que flexibilidad y seguridad son las dos caras de la noción de adaptabilidad, es decir, de la capacidad de las empresas y de los trabajadores de anticipar los cambios económicos y de adaptarse a ellos. Así, “las empresas deben funcionar de manera más flexible para responder a las fluctuaciones en la demanda de bienes y servicios, pero al mismo tiempo deben responder a las crecientes demandas de una mayor calidad en el trabajo para sus empleados; por otro lado, se requiere de los trabajadores una mayor flexibilidad, entendida como una continua mejora y modificación de la propia capacidad profesional para poder seguir trabajando”. No se busca ya la seguridad del empleo, sino la empleabilidad.

Una línea interesante de investigación sería el poder demostrar si la Gestión por Competencias puede contribuir a esta flexibilidad y empleabilidad.

4^a. Las futuras líneas de investigación que proponemos y creemos son potencialmente interesantes para desarrollar en futuros trabajos son las siguientes:

1. Profundizar en el estudio de las mejores prácticas que conduzcan a la incorporación de la Gestión por Competencias en la estrategia del negocio, en el desarrollo organizacional, en sus procesos de gestión y en la cultura organizacional. Ello contribuiría a facilitar, más aún, lo aportado en este estudio para su incorporación como herramienta de gestión a las pymes en general.
2. Realizar estudios que permitan conocer la percepción que tienen los trabajadores con el cambio de modelo, sobre el aprovechamiento y la utilidad del aprendizaje adquirido.
3. Analizar las competencias clave identificadas en esta tesis como más importantes por las empresas y su correlación con las exigidas por el mercado de trabajo.
4. Analizar en el tiempo, la evolución de las personas en el aspecto competencial en aquellas empresas que se haya incorporado la Gestión por Competencias como herramienta de gestión de las que no.
5. Profundizar en el análisis comparativo para ver las diferencias en la facilidad de la toma de decisiones y en la autonomía entre empresas con y sin sistema de Gestión por Competencias.
6. Analizar en las empresas que gestionan por competencias las diferencias en los procesos de comunicación y transmisión de la información a los trabajadores sobre las competencias que requieren los distintos puestos y sus efectos.
7. Analizar las diferencias existentes en los estilos de dirección entre las empresas que gestionan por competencias y las que no y sus correlaciones.
8. Diseñar propuestas metodológicas de Gestión por Competencias adaptadas a pymes con el fin de optimizar su incorporación a las organizaciones.

9. Estudiar la correlación existente entre las competencias definidas y su adecuación a la cultura y estrategia de la empresa.

Nuestro enfoque está basado en la importancia que la persona tiene como centro del desarrollo y de los resultados futuros y presentes de cada organización. Para ello, las organizaciones tienen que estar convencidas y otorgar esa importancia a las personas e incluso sentir pasión por lo que la persona pueda alcanzar. Estamos convencidos de que la adquisición de competencias desde cualquier punto de vista (desde el plano educativo, empresarial o desde la propia persona, ya sea para su propia autorrealización, empleabilidad, competitividad o logro), es fundamental para alcanzar los resultados que cada organización se proponga.

Finalmente si verdaderamente se fomenta y apoya a nivel Público y privado a las Pymes y a sus directivos en la sensibilización y el uso de herramientas orientadas a la Gestión por Competencias, si las Universidades cumplen son su verdadero papel educador en el desarrollo de estas y a su vez se consigue una auténtica flexiguridad y empleabilidad habremos encontrado el camino adecuado para elevar el grado de competitividad de nuestro tejido industrial.

BIBLIOGRAFÍA

- A.A.V.V. (1986): Papeles de Economía Española, 26, monográfico dedicado a Empleo y paro.
- ABAD, M., CÁRDENAS, I., LÓPEZ M. J. y SOTO, A. (2000): "Gestión de personas en Caja Rural de Almería: El modelo S.A.C. de evaluación organizacional". *Capital Humano*, 132, 12-22.
- ABASCAL, F. (1996): *Cómo se hace un plan estratégico*. Madrid: ESIC.
- ABAD, I.M. y CASTILLO, A. M. (2004): "Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial". *Boletín económico del ICE*. Nº 2795, 29-41.
- ADAMS, K. (1997): "Las Competencias alcanzan la Mayoría de Edad". *Training & Development Digest*, Enero, 26-32.
- ADAMS, J. S. (1965): *Inequity in social Exchange*. *Advances in experimental social psychology*. New York.
- AECA (1999): *La dirección y gestión por competencias*. Documento nº11. Madrid: AECA.
- ALABART, Y. (2001): *Diagnóstico de la cultura organizacional. Resultados de investigación*. La Habana: Centro de estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR).
- ALALUF, M. (2003): "La sociología del trabajo a través de una relectura de Claude Durand". *Cuadernos de Relaciones laborales*, vol. 21, 2, 93-102.
- ALALUF, M. y STROOBANTS, M. (1994): "La compétence mobilise-t-elle l'ouvrier?". *Formation Professionnelle Revue Européenne*, 1, 47-56.
- ALARCÓN, D., FERNÁNDEZ, C., MARTÍNEZ, V. (2007): *Adecuación y evaluación de competencias: una experiencia piloto*. Documento interno, Universidad Pablo de Olavide.
- ALBIZU, E. y LANDETA, J. (2001): *Dirección estratégica de los recursos humanos: teoría y práctica*. Madrid: Pirámide.

- ALTABA, E. (2009): *La nueva gestión pública y la gestión por competencias*. Barcelona.
- ALEDO, A. (1995): “El análisis de competencias:¿Un camino hacia la learning organization?”. *Capital Humano*, 81, 52-55.
- ALONSO, L. E., FERNÁNDEZ, C. J., NYSSSEN, J. M. (2010): El debate sobre las competencias.
- ALLEE, V. (1998): “Los 12 principios de la gestión de conocimientos en la empresa”. *Training and Development Digest*, 11, 28-33.
- ALLES, M. A. (2000): *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias*. Granica.
- ALLES, M. (2002): *Gestión por competencias: El diccionario*. Barcelona: Granica.
- ALLES, M. A. (2004): *Diccionario de comportamientos: gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Granica.
- ALLES, M. A. (2006): *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360º*. Granica.
- ALLES, M.A. (2006): *Selección por Competencias*. Granica.
- ALLES, M. A. (2008): *Diccionario de preguntas: gestión por competencias: cómo planificar la entrevista por competencias*. Granica.
- AMIT, R. y P. SCHOEMAKER (1993): “Strategic Assets and Organizational Rent”. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.
- ANDERSON, J. (1999):”Is It Working Yet?” *Education Week* . pp. 30-33.
- ANDREWS, K. (1987): *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones–Irwin. Homewood.
- ANEAS, A. (2003): *Competencias interculturales transversales en la empresa: Un modelo para la detección de necesidades formativas*. Universidad de Barcelona.
- ANECA (2005): *Libro blanco: título de Grado en Economía y empresa*. Madrid.
- ANECA (2007): *el profesional flexible en la Sociedad del Conocimiento*. Madrid.
- ANGULO RASCO, J. F. (2008): *La voluntad de distracción: las competencias en la universidad, en Gimeno Sacristán, J. et al.: Educar por competencias ¿qué hay de nuevo?* Madrid, Morata.
- ANSOFF, I. (1965): *Corporate Strategy*. McGraw-Hill. New York.
- ANZURES, E. (2003): “¿Para qué el Metaanálisis?”. *Revista médica del hospital general de México*, 66,2, 69-70.

- ARNOLD, J., MCKENZIE, K. (1992): "Self-ratings and supervisors ratings of graduate employees competences during early career", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, n°65, 235-250.
- ARRÁIZ, J. I. (2000): "Retribución y competencias: ¿Cómo garantizar su éxito". *Capital Humano* n° 133, 6-8.
- ATKINSON, J. W. (1958): *Motives in Fantasy, Action and society*. Van Nostrand Company Inc. Princeton.
- AUSTRALIAN LEARNING AND TEACHING COUNCIL (2009): "What's happening in assessment? 2009. Sidney: Australian Learning and Teaching Council". Disponible on-line en: <http://altc.edu.au>. May-2010.
- BADER, G. E., BLOOM, A. E. y CHANG, R. Y. (1999): *La medición del desempeño de un equipo*. Buenos Aires: Granica-Tec Consultores.
- BALTANÁS, J. (1999): "Mentoring". *Training and Development Digest*, Enero, 14, 44-46.
- BARNETT, R. (2001): *Los límites de la competencia. El conocimiento, la educación superior y la sociedad*. Barcelona: Gedisa.
- BARNEY, J. B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- BARNEY, J. B. (1995): "Looking inside for competitive advantage". *Academy of Management Executive*, 9 (4), 49-61.
- BARRIE, S. C., HUGHES, C. y SMITH, C. (2009): "Approaches to the assessment of graduate attributes in Higher Education. The national Graduate Project. Australian Learning and Teaching council". Disponible on-line en: <http://www.itl.usyd.edu.au>. May-2010.
- BELBIN, R. M. (1981): *Management teams: why they succeed or fail*, Oxford, Heinemann.
- BELL, C. R. (1996): *Mentoring. Haga crecer a sus colaboradores*. Barcelona: Gestión 2000.
- BENAVIDES ESPÍNDOLA, O. (2002): *Competencias y competitividad*. Colombia: McGraw-Hill.
- BENNET, N. DUNE, E. y CARRE, C. (1999). "Patterns of core and generic skill provision in higher education". *Higher Education*, 37, 71-93.
- BENNOUR, M. y CRESTANI, D. (2007): "Using competencies in performance estimation: From the activity to the process". *Computers in Industry*, Vol. 58.
- BERDROW, I. y EVERS, F. (2009). "Bases of competence: an instrument for self and institutional assessment". *Assessment & Evaluation in Higher Education*.

- BIEMANS, H.; NIEUWENHUIS, L.; POELL, R.; MULDER, M.; WESSWLINK, R. (2004): "Competence based VET in the Netherlands: back-grounds and pitfalls". *Journal for vocational education and training*, vol 56,nº 4, . 523-538.
- BLANCO, A. (2007): *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: ESIC.
- BLANCO, A. (2009): *Desarrollo y evaluación de competencias en educación superior*. Madrid: Narcea.
- BONI, A. y LOZANO, J. F. (2006): The generic competences: an opportunity for ethical learning in the European convergence in higher education. *High Education*, 54, 819-831.
- BOUCHER, X., BONJOUR, E. y GRABOT, B. (2007): "Formalization and use of competencies for industrial performance optimization. A survey". *Computers in Industry*, Vol. 58.
- BOSTON CONSULTING GROUP. (2007): "The future of HR in Europe, key challenges trough 2015". BCG. Publications.
- BOWDEN, J. (1997): *Competency-Based Education. Neither a Panacea nor a Pariah*. Technological Education and national Development. Abu Dhabi.
- BOYATZIS, R.; MCKEE, A; GOLEMAN, D.(2002): *El líder resonante crea más*. Barcelona: Plaza&Janés.
- BOYATZIS, R. E. (1982): *The competent manager: a model for effective managers*. New York: John Willey & Sons.
- BOYATZIS, R. E., GOLEMAN, D. y RHEE, K. (2000): *Clustering competence in emotional intelligence: insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)*. En R. Bar-On & J. D. Parker (eds.), *Handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- BRAVERMAN, H. (1974): *Labor and Monopoly capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. Monthly Review Press.
- BROOKING, A. (1996): *El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Barcelona: Paidós.
- BRUNET, I. & BELZUNEGUI, Á. (2003): *Flexibilidad y formación: una crítica la discurso de las competencias*. Barcelona: Icaria.
- BUCKLEY, R. Y CAPLE, J. (1991): *La formación. Teoría y práctica*. Madrid: Díaz de Santos.
- BUENO, E., y MORCILLO, P. (1997): *Dirección estratégica por competencias básicas distintivas: propuesta de un modelo*. Madrid: Documento IADE, núm. 51.
- BUENO CAMPOS, E. (1996): *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, Técnicas y Casos*. Madrid: Pirámide.

- BUNK, G. P. (1994): "La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA". *Formación Profesional. Revista Europea*, 1/1994, 8-14.
- BURKE, M.J. y DAY, R.R. (1986): "Acumulative Study of the efectiveness of managerial training". *Journal of applied Psychology*, 71, 232-245.
- BUSTILLO, C. (1994): "La gestión de Recursos Humanos y la motivación de las personas". *Capital Humano*, 73, 51-61.
- BUSTILLO, C., MARTÍNEZ, M. J y PINEDO, A. (1999). "El análisis del potencial basado en Competencias: un caso práctico". *Capital Humano*, 127, 26-38.
- CAMISÓN, C. (1996): "Competitividad y Teoría de la Estrategia: un análisis aplicado a la cohabitación Pyme-gran empresa". *Revista Asturiana de Economía*, nº 6, 63-101.
- CANNON, M. (2000): "Evaluating learning or evaluating teaching: Is there a difference and does it matter? E.Santhanam. Student feedback on teaching: Reflections and projections. Refereed proceedings of teaching evaluation forum, pp 81-92. Perth. University of Western Australia.
- CANÓS, L., VALDÉS, J. y ZARAGOZA, C. (2003): "La gestión por competencias como pieza fundamental para la gestión del conocimiento". *Boletín de Estudios Económicos.*, 180, 445-463.
- CANTERA, F. J., GARCÍA-MORÁN, R. y GÓMEZ, G. (1996): "Ingeniería por Competencias". *Capital Humano*, 95, 36-41.
- CANTERA, F.J. (1999). "Gestión por competencias. Cien conceptos clave de 100 años de Gestión de Recursos Humanos". *Capital Humano*. nº 128, págs. 26-72.
- CARACHO, J. M. (2005): *Un modelo general de Gestión por Competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de Competencias*. RIL Editores.
- CÁRDENAS, I., RODRÍGUEZ, F. J. y SOTO, A. (2001): "Los modelos matemáticos, cien conceptos clave de 100 años de gestión de Recursos Humanos". *Capital Humano*, 128, pp 26-72.
- CATALANO, A., AVOLIO, S. y SLADOONA, M. (2004): "Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientaciones metodológicas". Buenos aires: Cinterfor. Disponible On-line en: http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/dis_curr/pdf/dis_curr.pdf. Jul-2010.
- CATANO, V. M. (1998): "Competencies: A Review of the Literature and Bibliography". Disponible on-line en: <http://www.chrpCanada.com/en/phaseIreport/appendix.asp>
- CASTELLS, M. (2003): *La era de la información*, 3 vols. Madrid: Alianza.
- CASTILLO, C. A. y E. TERREN (1994): "De la cualificación a la competencia: elementos para una reconstrucción epistemológica". *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 4, 75-91.

- CHEETHAM, G. y CHIVERS, G. (1996): "The Reflective (and Competent) Practitioner: A Model of Professional Competence which Seeks to Harmonise the Reflective Practitioner and Competence-Based Approaches". *Journal of European Industrial Training*, 22(7): 267-276.
- CHURRUCA, E., BARRUTIA, J., LANDETA, J. (1995): "Dirección estratégica de las Pyme ante la globalización económica". *Harward-Deusto Business Review*, 66, pp. 30-39.
- CIDEC. (1999): "Centro De Investigación y documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones profesionales". Conferencias.
- COASE, R. H. (1937): "The Nature of the Firm", *Economica*, col. 4, núm. 16.
- COLLIS, D. J. y C. A. MONTGOMERY (1995): "Competing on resources: Strategy in the 1990s". *Harvard Business Review*, 73 (4), 118-128.
- CONEJERO CASARES, J. A. (2001). "Metaanálisis. Rehabilitación", Madrid, 35 (6), 73-82.
- CONFERENCIA INTERNACIONAL II (1998): "Gestión por Competencias". Londres.
- CONNOR, K. (1991). "A historical comparison of resource -based theory and fiveschools of thought within industrial organization economics: Do we have anew theory of the firm?". *Journal of Management*, 17 (1), 121-154.
- COOK, M. J. (1999): *Coaching efectivo. Cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral*. Santafé de Bogotá: McGraw Hill.
- CORE (2008): "Project-Competences in Education and Cross-border Recognition". Disponible on-line en: <http://core-project.eu>
- COSTAS, J. (1999): "La evaluación del desempeño como motor de mejora continua". *Capital Humano*, 120, 16-20.
- CORNER, K. (1991): "A historial comparison of resopurce-based theory and five school of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?". *Journal of Mangement*. Vol. 17, núm. 1.
- CHRISTIANSEN, M. D., ROBERTS, M., BORDEN, K., BELAR, C., BREAUULT, L.; EDWARDS, H. et al. (2004). *Assessment of competence. The ultimate frontier for improving professional competence*.
- CSIKSZENTMIHALY (1998): *Fluir*, Cairos.
- CUBEIRO, J. C. y FERNÁNDEZ, G. (1998): "Competencias 4.0.". *Capital Humano*, 111, 48-50.
- CUADRADO, D. (1998): "El outdoor training: un paso más allá de la formación". *Capital Humano*, 126, 61-70.

- D'AMBOISE, G. y MULDOWNNEY, M. (1988): "Management theory for small business: Attempts and requirements". *Academy of Management Review*, 13, 226-240.
- DEAN, T. J., BROWN, R. L., BAMFORD, Ch. E. (1998): "Differences in large and small firm responses to environmental context: Strategic, implications from a comparative analysis of business formations". *Strategie Mnagement Journal*, 19, pp. 709-728.
- DEBORDES, P. (1998): *Coaching. Entrenamiento eficaz de los comerciales*. Barcelona: Gestión 2000.
- DE DIEGO, S. (1999): "Cómo desarrollar Competencias: Dudas más frecuentes y modalidades de desarrollo". *Capital Humano*, 126, 10-13.
- DE QUIJANO, S. D. (1992): *Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: resultados y desempeños*. Barcelona: PPU.
- DE LA VEGA, I. (1999): "Outdoor training: aprendiendo en tiempo real". *Capital Humano*, 126, 61-70.
- DE LA VEGA, R. (1998): "Reflexiones críticas en torno a la gestión de Recursos Humanos por Competencias". *Estudios Financieros*, 185/186, 159-178.
- DE MIGUEL DÍAS, M. (Dir) (2004): "Adaptación de los planes de estudio al proceso de convergencia europea. Programa de estudios y análisis: Proyecto EA 2001-0024. Madrid: Dirección General de Universidades-Ministerio de Educación y Ciencia". Disponible en http://www.ub.es/eees/documents/pdfes/mec/mec_2004.pdf. May-2010.
- DE MIGUEL DÍAZ, M. (2005): "Cambio de paradigma metodológico en la educación superior: exigencias que conlleva". *Cuadernos de Integración Europea*. 2. pp. 16-27.
- DE MIGUEL DÍAZ, M. (Coord.) (2006): *Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias: orientaciones para promover el cambio metodológico en el Espacio Europeo de Educación Superior*. Madrid: Alianza Editorial.
- DELGADO GARCÍA, A. (Coord.) (2005): "Competencias y Diseño de la Evaluación continua y Final en el Espacio Europeo de Educación Superior. Programa de Estudios y análisis, Proyecto: EA2005-0054. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia-Dirección General de Universidades". Disponible on-line en: http://161.116.7.34/doc_uni/jornadacidui/MaterialComplementari/MEC/competencias%20y%20dise%F10.pdf. May-2010.
- DELOITTE CONSULTING. (2007): "Aligned at the top, how business and HR executives view today's most significant people changes".
- DÍAZ BARRIGA, A. (2006): "El enfoque de competencias en la educación. ¿Una alternativa o un disfraz de cambio?". *Perfiles Educativos*, XXVIII (111), pp. 7-36. Disponible On-line en: <http://scielo.unam.mx/pdf/peredu/v28n111/n111a2.pdf>. Mar-2010.

- DIEGO, P. y MARIMÓN, F. (1998): “Situación actual y tendencias de futuro a nivel internacional en Gestión por Competencias”. *Capital Humano*, 108,30-34.
- DIERICKS, I. y K. COOL (1989): “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”. *Management Science*, 35 (12), 1504-1511.
- DIRUBE, J. L. (1999): “Competencias:¿Impuestas o inducidas?”. *Training & Development Digest*, Julio, 40-42.
- DIRUBE MAÑUECO, J. L. (2004): *Un modelo de gestión por competencias: Lecciones aprendidas*. Gestión 2000.
- DORSCH, F.(1994): *Diccionario de Psicología*. Barcelona. Herder 7ª ed.
- DUBOIS, D. y ROTHWELL, R. J. (2004): *Competency-based human resource management*. Davies-Black Publishing. Palo Alto.
- DUGUÉ, E. (1994): “ La gestion des competences: les savoirs dévalués, le pouvoir occulté”. *Sociologie du Travail*.Nº3. Paris.
- DUNS 50.000 (2006): *50.000 principales empresas Españolas*. Informa D & B.
- ECHEVARRÍA, B. (2002): *Gestión de la competencia de acción profesional*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- EDVINSSON, L. y MALONE, M. S. (1999): *El capital intelectual*. Barcelona: Gestión 2000.
- ENEBRAL, J. (2002): “Competencias para ser competentes”. Disponible on-line en: <http://www.rhmagazine.com/articulo/psico14.asp>
- ERNST & YOUNG CONSULTORES (1998): *Manual del director de recursos humanos*. Madrid: Cuadernos Cinco Días.
- ESCUDERO, J.M. (2008): “Las competencias profesionales y la formación universitaria: posibilidades y riesgos”. *Revista de Docencia Universitaria*. Monográfico 2, pp. 1-20.
- ESPAÑA (2008): “Resolución 1956 de 21 de diciembre de 2007, del Ministerio de Educación y Ciencia”. *Boletín Oficial del Estado*. Nº 31, 5 de febrero de 2008, pp. 6319-6322.
- ESPAÑA (2009): “Resolución 3667 de 6 de febrero de 2009, del Ministerio de Ciencia e Innovación”. *Boletín Oficial del Estado*. Nº 53, 3 de marzo de 2009, pp. 22006-22014.
- ESPAÑA (2010): “Orden EDU/1372/2010 de 20 de mayo de 2010”. *Boletín Oficial del Estado*. Nº 130, 28 de mayo de 2010, pp. 46455-46465.
- EUROPEAN PARLIAMENT (2008): “Proyecto de informe sobre el proceso de Bolonia y la movilidad de los estudiantes”, (2008/2070(INI)).

- FERNÁNDEZ ENGUITA, M. (1990): *Educación, formación y empleo en el umbral de los noventa*. Madrid: CIDE.
- FERNÁNDEZ LÓPEZ, J. (2005): *Gestión por Competencias: Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*, Madrid: Prentice Hall.
- FERNÁNDEZ STEINKO, A. (1993): “Dinámica organizativa, cualificaciones y clasificación profesional en empresas españolas de alta tecnología”. *Economía y Sociología del Trabajo*, nº 21-22, pp. 93-106.
- FERNÁNDEZ, G. (1995): “Las Competencias aportan claves para identificar hoy al líder del siglo XXI”. *Capital Humano*, 81, 48-50.
- FERNÁNDEZ, G. (2005): *Las Competencias clave para una gestión integrada de Recursos Humanos*. Deusto.
- FERNÁNDEZ, Z. (1993): “La organización interna como ventaja competitiva para la empresa”. *Papeles de Economía Española*, 56, 178-193.
- FESTINGER, L. (1954): “A theory of social comparison processes”. *Human Relations*, 7, pp. 117-140.
- FILIPCZAK, B. (1999): “«Coaching» para ejecutivos: ¿asesoramiento o terapia?”.
- FISCHER, K.W., D.H. BULLOCK, E. J. ROTEMBERG & RAYA, P. (1993): *The dynamics of competence: How context contributes to skill*.
- FITZ-ENZ, J. (1992): *El valor añadido por la dirección de recursos humanos. Una nueva estrategia para los 90*. Bilbao: Deusto.
- FITZ-ENZ, J. (1999): *Cómo medir la gestión de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- FLANAGAN, J.C. (1954): “The critical incident technique”. *Psychological Bulletin*, 51, pp. 327-358.
- FUEY, R. (2004): “La selección por competencias: ¿vino nuevo en odres viejos?”. Disponible online en: www.gruporh.com.
- GAIRÍN, J., GARCÍA-SAN PEDRO, M. J., GISBERT, M., RODRIGUEZ GÓMEZ, D. y CELA, J. M. (2009b): “La evaluación por competencias en la universidad: Posibilidades y dificultades. Ministerio de Educación, Estudios y Análisis Ref. EA2008-0086”. Disponible On-line en: <http://82.223.160.188/mec/ayudas/repositorio/20090709162246Memoria%20EA%202008-0086%20J%20Gairin.pdf>. Jun-2010.
- GALLART, M. y JACINTO, C. (1995): “Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. En J. Asenjo, Boletín de la Red Latinoamericana de Educación-Trabajo, Cuadernos de Trabajo “Educación Técnico-Profesional”, Número 2. Madrid: Organización de

Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Disponible On-line en: <http://www.oei.es/oeivirt/fp/cuad2a04.htm>. May-2010.

GARCÍA, A. y PANIAGUA, S. (1997). “El desarrollo de competencias como instrumento de selección y gestión de los recursos humanos. La experiencia de la Caja de Ahorros de Salamanca y Soria”. *Capital Humano*, 99, 32-42.

GARCIA, e (2006): “Las prácticas externas. En M. de Miguel (coord). Metodología de enseñanza y aprendizaje para el desarrollo de competencias. Orientaciones para el profesorado universitario ante el espacio europeo de educación superior”. Madrid: alianza Editorial.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2001): “Los recursos humanos en la organización multicultural”. *Boletín de Estudios Económicos* Vol. LVI-Nº 174-Diciembre 2001-Páginas 487-512.

GARCÍA, S. y DEL VAL, M. T. (1996): *Los recursos humanos en la empresa española. Su desarrollo directivo y corporativo*. Madrid: Díaz de Santos.

GARCÍA DE TOMÁS, J. M. (1998): “Diez preguntas sobre selección por competencias”. *Aedipe*. Septiembre.

GARCÍA DE TOMÁS, J. M. (2000): “El cambio cultural en las organizaciones, Manual práctico de dirección y motivación de empresa”. *Cinco Días*.

GARCÍA, M. J. (2010): *Diseño y validación de un modelo de evaluación por competencias en la Universidad*. Barcelona.

GARCÍA-SAN PEDRO, M. J. (2007): “Realidad y perspectivas de la formación por competencias en la universidad”. *Trabajo de investigación. Departamento de Pedagogía Aplicada, Universitat Autònoma de Barcelona*.

GARCÍA-SAN PEDRO, M. J. (2009): “El concepto de competencias y a su adopción en el contexto universitario”. *Perspectivas*, 16, 11-28.

GERRERO SERÓN, A. (1999): “El enfoque de las competencias profesionales: Una solución conflictiva a la relación entre formación y empleo”. *Revista Complutense de Educación*, vol.10, nº1, 335-360.

GHISELLI, E.E. (1973): “The validity of aptitude tests in personnel selection”. *Personnel Psychology*, 26, pp. 461-477.

GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. y DONNELLY Jr., J. H. (1994) : *Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.

GIL, J. M. (2000): “Diez errores en la gestión de Recursos Humanos: Innovación y nuevas tendencias”. *Capital Humano*, 130, pp 32-44.

- GIL FLORES, J. (2010): “Pautas para desarrollar una evaluación orientada al aprendizaje a partir de las percepciones del alumnado sobre la evaluación”. *Programa de Estudios y análisis: Proyecto EA2009-0038*.
- GLASS, CV. (1976): “Primary, secondary and meta-analysis of research”. *Educ. Res.* 5: 3-8.
- GÓLEMAN, D. (1996): *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairos.
- GÓLEMAN, D. (1997): *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairos.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R., BALKIN, D. B. y CARDY, R. L. (1998): *Gestión de recursos humanos en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- GÓMEZ, M. (2009): *Desarrollo de un modelo de evaluación de la gestión del conocimiento en empresas de manufactura*. Universidad Politécnica de Madrid.
- GONCZI, A. (1994): “Competency based assessment in the professions in Australia.” *Assessment in Education*, 1 (1): 27-44.
- GONCZI, A. (1997): “Future directions for Vocational Education in Australia Secondary Schools”. *Australian and New Zealand Journal of Vocational Education Research*, 5 (1). 77-108.
- GONZÁLEZ, J. & WAGENAAR, R. (2003): “Tuning educational structures in Europe. Final report phase one”. Bilbao: University of Deusto.
- GONZÁLEZ, J. & WAGENAAR, R. (2005): “Tuning educational structures in Europe II. Universities contribution to the Bologna Process”. Bilbao: University of Deusto.
- GOODENOUGH, U. W., HEUSER, J. E. (1982): “Substructure of the outer dynein arm”. *JCell Biol* 95, pp. 798-815.
- GORE, J., LADWIG, J., ELSWORTH, E., PARKESM R. y GRIFFITHS, T. (2009): “Quality assessment: linking assessment tasks and teaching outcomes in the social sciences. The University of Newcastle”. Disponible On-line en: <http://www.altc.edu.au>. May-2010.
- GORT, M. & SIMGAMSETTI, R. (1976): “Concentration and profit rates: new evidence and old issue”. *Explorations in economic research*. Vol.3, pp.1-20.
- GRANT, R. M. (1991): “The resource -based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation”. *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- GRANT, R.M. (1995): *Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Ed. Civitas.
- GRATTON, L. (1996): “El papel estratégico de los recursos humanos como potenciadores del cambio”. *Harvard Deusto Business Review*, nº 70, pp. 4-15

- GRAYSON, J. (1999): "Using surveys to measure "value added" in skills in tour Faculties". *The Canadian Journal of Higher Education*, 29 (1), 111-142.
- GROOTINGS, P. (1994): "De la cualificación a la competencia: ¿de qué se habla?". *Formación Profesional. Revista Europea*, 1/1994, 5-7.
- GUTIÉRREZ, S. y DE PABLOS, C. (2010): "Análisis y evaluación de la gestión por competencias en el ámbito empresarial y su aplicación a la universidad". *Revista Complutense de Educación*, Vol. 21, nº 2, 323-343.
- GUTSCHOW, K. (2001): *Erfassen, beurteilen und zertifizieren non-formell und informell erworbener beruflicher kompetenzen in Frankreich: Die Rolle des bilan de compétences*, in: G. Franke (Ed.) *Komplexität und kompetenz. Ausgewählte fragen der kompetenzforschung*, Bielefeld: Bertelsmann.
- HATCHER, C. (2003): "Refashioning A Passionate Manager: Gender At Work". *Gender, Work and Organizations*, vol. 10, nº 4: 391-412.
- HAGER, P. (1994): "Is there a Cogent Philosophical Argument against competency Standard?". *Australian Journal of Education*, 38 (1): 3-18.
- HAGER, P.; HOLLAND, S. y BECKETT, D. (2002): "Enhancing the learning and employability of graduates: The role of generic skills", *Paper no.9; Melbourne: BHERT*.
- HALL, R. (1992): "The Strategic Analysis of Intangible Resources". *Strategic Management Journal*, 13 (2), 135-144.
- HALL, R. (1993): "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage". *Strategic Management Journal*, 14 (8), 607-618.
- HAMEL y PRAHALAD. (1995): *Compitiendo por el futuro*. Ediciones Díaz de Santos.
- HAMEL G. y PRAHALAD, C.K. (1995): *Competing for the future*. Harvard Business School Press. Boston.
- HAMEL G. y C.K. PRAHALAD. (1994): "Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm", *Strategic Mangement Journal*, vol. 15.
- HAMEL G. y C.K. PRAHALAD. (1990): "The core competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, pp. 79-91.
- HANSEN, G. y WERNERFELT, B. (1989): "Determinants of firm performance: The relative importance of Economic and Organizational Factors". *Strategic Management Journal*. Vol.10. pp. 399-411.
- HAYES, R.H. (1985). "Strategic Planning – Forward in Reverse". *Harvard Business Review*, pp 111-119.

- HAYGROUP (1996): *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- HAYGROUP (2003): *Gestión por Competencias*. Madrid: Haygroup.
- HERGUETA, S. (1993): “Sistema de gestión y evaluación del rendimiento: una herramienta para la motivación”. *Capital Humano*, 62, 24-29.
- HERRANZ, A. y DE LA VEGA, R. (1999): “Las competencias: Pasado y presente”. *Capital Humano*, 122, 58-66.
- HERRERO, J. (1999): “Cultura y competencias: El análisis cultural como base para gestionar, desarrollar y retener el talento de la organización”. *Capital Humano*, 124.
- HERRIOT P. y PEMBERTON C. (1995): *Competitive advantage through diversity*, Londres, Sage.
- HERZBERG, F. (1959): *Teoría de los dos factores*.
- HERZBERG, F., MANSNER, B. y SNYDERAMAN, B. (1967): *The motivation to work (2ª Ed.)*. New York: Wiley. *Necesidades higiénicas y necesidades de motivación*.
- HETCHER, S. (1992): *Técnicas para evaluar*. Santafé de Bogotá. Legis.
- HOFER, C. W. y SCHENDEL, D. (1978): *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing. St. Paul.
- HOFSTADT, R. y GÓMEZ, J. M. (2006): *Competencias y habilidades profesionales para universitarios*. Madrid: Díaz de Santos.
- HOOGHIEMSTRA T. (1996): *Gestión integrada de recursos humanos*, Bilbao: Ediciones Deusto.
- HUNTER, J. E., F. L. SCHMIDT y G. B. JACKSON (1982): *Meta-analysis: Cumulating research findings across studies*. Sage. Beverly Hills.
- HUNTER, J. E., F. L. SCHMIDT (1990). *Methods of meta-analysis*. Sage. Newbury Park.
- INFORME CRANFIELD-ESADE. (2004-2005): Elaborado por IEL-Esade. Barcelona.
- IESE, BURSON MARSTELLER, (2000): “La gestión empresarial en el año 2000”.
- IFES (1994): *La formación continua de los trabajadores*. Madrid: IFES.
- JAVIDAN, M. (1998): “Core Competence: What Does it Mean in Practice?”. *Long Range Planning*, 31 (1), 60-71.

- JIMÉNEZ, A. y SARRIÓN, M. (2000): “Creando valor a través de la Gestión por Competencias”. *Capital Humano*, 135, 116-119.
- KANTER R. M. (1983): *The change masters*, Nueva York: Simon and Schuster.
- KANN, R.L. y CANNELL, C.F. (1957): *The Dynamics of Interviewing: Theory, Technique and Cases*. New York.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (1996): *The Balance Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- KIERSTEAD, J. (1998): *Competencies and KSAO's*.
- KLEIN, J., EDGE, G. y KASS, T. (1991): “Skill-based competition“. *Journal of General Management*, 16 (4), pp. 1-15.
- KLEIN, S. (1996): *Learning: Principles and Applications*. New York. McGraw-Hill.
- KOLB, D. (1984): *Experimental learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall.
- KOTTER, J. P. (1998): *El líder del cambio*. Madrid. McGraw Hill.
- KOTTER, J. P. y HESKETT, J. L. (1995): *Cultura de la empresa y rentabilidad*. Madrid. Díaz de Santos.
- LABRUFFE, A. (2008): *La Gestión por Competencias. Planteamientos básicos, prácticas y cuadros de mando*. Asociación Española de Normalización y Certificación.
- LAHERA, A. (2004): *La participación de los trabajadores en la democracia industrial*. Madrid, Los libros de la catarata.
- LANGER, E. (1975): “The Illusion of Control. *Journal of Personality and Social Psychology*. N° 32. pp. 311-321.
- LARA, A. L. (2004): “Una aproximación al ecosistema de la nueva fuerza de trabajo”, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, vol. 21, nº. 2, pp. 215-230.
- LATTMAN, Ch. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1992). *Management de los recursos humanos en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- LAWLER, E. E. Y PORTER, L.W. (1973): *Managerial attitudes and performance. Expectatives y recompenses*.
- LEAL, A. (1997): “Gestión de calidad total e empresas españolas: Un análisis cultural y de rendimiento”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol 6,nº 1, pp. 37-56.

- LE BOTERF, G. (2001): *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000-Epise.
- LE BOTERF, G. (2004): *Construire les compétences individuelles et collectives. La compétence n'est plus ce qu'elle était*. Paris :Editions des Organisations.
- LE BOTERF, G, BARZUCCETTI, S. y VINCENT, F. (1993): *Cómo gestionar la calidad de la formación*. Barcelona. Gestión 2000.
- LEONARD BARTON, D. (1992): "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development". *Strategic management journal, summer special issue*, Núm. 13.
- LÉVY-LEBOYER, C. (2000): *Feedback de 360º*. Barcelona: Gestión 2000.
- LEVY-LEBOYER, C. (2003): *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- LEWIN, K. (1951): *Field theory in social science*. New York.
- LICHTENBERGER, I. (2003): *Compétence, compétences*. Encyclopédie des ressources humaines. Editions Vuibert. Paris.
- LOI, P. (2007): "La función del riesgo en el paso de la seguridad a la flexiguridad", *Relaciones Laborales*, vol. II, pp. 181-199.
- LÓPEZ, F. J. (2002): "La Gestión del Conocimiento y la Gestión de Competencias en las Organizaciones". Disponible on-line en: <http://www.rrhhmagazine.com/articulo/gescon/gescon6.asp>
- LLOPART, X. y REDONDO, R. (1997): *La gestión de los Recursos Humanos: Aplicación del método de gestión con base en Competencias*. Barcelona: PPU.
- LLORENTE, J. (1998): "Introducción a las competencias: ¿por qué son lo que hay que tener?". *Capital Humano*, 122.
- MAHONEY, J. y PANDIAN, J. R. (1992): "The resource -based view within the conversation of strategic management". *Strategic Management Journal*, 13 (5), 363-380.
- MAMOLAR, P. (2001): "Las Competencias desde la perspectiva de los individuos (I)". *Capital Humano*, 149, 21.
- MAQUEDA LAFUENTE (1996): *Cuadernos de dirección estratégica y planificación*. Madrid: Díaz de Santos.
- MARÍN, S., ANTÓN, M. y PALACIOS, M. (2008): "El espacio Europeo de Educación Superior: estudio empírico sobre los nuevos títulos de grado y la profesión de economista". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. XXXVII, N° 139, 541-587.
- MARTHA ALICIA, A. *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Granica.

- MARTOS, R. (2009): “Cultura corporativa: Misión, visión y valores en la gestión estratégica de las empresas del sector de la automoción en España”. Barcelona.
- MASSOT, D. y FEISTHAMMEL, P. (2003): *Seguimiento de las competencias y de la formación*. Madrid: Ediciones AENOR.
- MATHEWMAN, J. (1998): “The sixth HR-BC/IRS annual competency survey. Competency, The annual benchmarking survey”.
- McCLELLAND, D. C. (1973): “Testing for Competence rather than intelligence”. *American Psychologist*, 28, pp. 1-14.
- McCLELLAND, D. C. (1987): *Human motivation*. Cambridge University Press.
- McCLELLAND, D. C. (1998): “Identifying competencies with behavioral events interviews”. *Psychological Science*, 9 (5), 331-339.
- McCLELLAND, D. C. (1989): *Estudios de la Motivación Humana*. Ed. Narcea S.A.
- McCLELLAND, D. C.; ATKINSON, J. W.; CLARK, R. A. y LOWELL, E. L.(1953): *The Achievement Motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- McCLELLAND, D. C. y DAYLEY, C. (1972): *Improving Officer Selection for the Foreign Service*. McBer. Boston.
- McADAMS, J. L. (1998): *Premiar el desempeño*. Madrid: Díaz de Santos.
- MECO (2008). “Modelo para la Educación y Evaluación por Competencias”. Disponible on-line en: <http://www.6x4uealc.org>
- MÉRIOT, S. A. (2005): “One or several models for competence descriptions: does it matter?”, *Human Resource Development Quarterly*, 16, 2, 285-292.
- MERTENS, L. (1996): *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Oxford, Gran Bretaña, Cinterfor.
- MERTENS, L. (2000): “ISO 9000:2000 y competencias laboral. El aseguramiento del aprendizaje continuo e incluyente en la organización”.
- MERTON, R.K.; FISKE, M. y KENDALL, P.E. (1956): “The focused interviews: an offer and procedure”. Glencoe, Illinois, p. 134.
- MIGUEL, M. (2005): “Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias. Orientaciones para promover el cambio metodológico en el Espacio Europeo de Educación Superior”. Oviedo: MEC y Universidad de Oviedo.

- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA (2006): “Propuesta de directrices para la elaboración de títulos universitarios y de master, Documentos de Trabajo”.
- MITRANI, A. DALZIEL, M. M. y SUÁREZ DE PUGA, I. (1992): *Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- MINTZBERG, H. (1984): *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- MONTGOMERY, C. (1995): *Resource-Based and Evolutionary Theory of The Firm*. Towards a Synthesis. Kluwer Academia Publishers. Mass.
- MONTGOMERY, C.A. y WERNERFELT, B. (1991): “Sources of Superior Performance: Market Share versus Industry Effects in the US Brewing Industry”. *Management Science*. 37. nº 8. pp. 954-958.
- MOORE, A. y THEUNISSEN, A. F. (1994): “Cualificación contra competencia: ¿Debate semántico, evolución de conceptos o baza política”. *Formación Profesional. Revista Europea*, 1/1994, pp. 36 y ss.
- MORA, J. (2008): “El “éxito laboral” de los jóvenes graduados universitarios europeos”. *Revista de educación*, número extraordinario, pp. 41-58.
- MORCILLO, P. (1997): *Dirección estratégica de la tecnología e innovación*, Civitas, Madrid.
- MORENO, M.D. et al. (2001): *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones*. Madrid, Prentice-Hall.
- MORENO, M^a. J., PELAYO, Y. y VARGAS, A. (2004): “La gestión por competencias como herramienta para la dirección de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento”. *Revista de Empresa*, 10, pp. 56-72.
- MOYA-ANGELER, J. (1998): “La integración de la gestión de personas y conocimiento como fuente de competitividad”. *Dirección y Progreso*, 160, pp. 24-28.
- M. SPENCER JR., McCLELLAND, D.C. y SPENCER, S.M. (1992): *Competency Assessment Methods; History and State of the Art*. Hay/McBer Research Press.
- MUÑOZ, A. (1994): *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. Tesis Doctoral inédita. Facultad de Psicología, Universidad de la Laguna.
- NELSON, R. (1991): “Why Do Firms Differ, and How Does it Matter?”. *Strategic Management Journal*, 12 (winter, special issue), pp. 61-74.
- NELSON, R. y WINTER, S. (1982): *And Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press. Cambridge.

NEVIS, DI BELLE y GOULD (1995): *Understanding Organizations as Learning systems, a general Review*.

OCDE (2003): “La definición y selección de competencias clave, Resumen ejecutivo”.

OECD, DESECO & RYCHEN (2003): “Definition and selection of competencies. Theoretical and conceptual foundations (DeSeCo). Summary of the final report ‘Key competencies for a successful life and a well-functioning society’”. Disponible on line: http://www.portal-stat.admin.ch/deseco/deseco_finalreport_summary.pdf

OECD (2005a): “The definition and selection of key competencies”. Executive Summary. Paris: OECD.

OECD (2005b): “Guidelines for Quality Provision in Cross-border Higher Education”. Paris: OECD.

OLIVEROS, L. (2006): “Identificación de competencias: una estrategia para la formación en el Espacio Europeo de Educación Superior”. *Revista Complutense de Educación*. Vol. 17 (1), 101-118. p. 103.

ORBEGOZO ITURRIARTE, G. y G. FERNÁNDEZ (2006): *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos*. Deusto.

ORDÓÑEZ, M. (1995): *La nueva gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.

ORTÍZ, J.E. (2009): “Sobre la necesidad de un nuevo enfoque para la identificación, medición y desarrollo de competencias” *Revista ciencias Estratégicas*, vol 17, nº22, 243-250.

OSORIO, M. y ESPINOSA, J. (1995): “Gestión del desempeño: Integración de Competencias y Objetivos”. *Capital Humano*, 81, 36-42.

OIRY, E. (2003): *De la qualification à la compétence. Rupture ou continuité?*. L'Harmattan. Paris.

PALOMO VADILLO, M.T. (2008): *El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en la Comunidad de Madrid*. Madrid, ESIC Editorial.

PALOMO VADILLO, M.T. (2009): *Gestión por competencias y talento*. ESIC Editorial.

PARSONS, T. (1949): *Essays in Sociological Theory*. The Free Press. New York.

PEIRÓ, J. M. (1991): *Psicología de la organización*. Madrid: UNED.

PENROSE, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell. Oxford.

PETERS, T. (1995): *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*. Bilbao: Deusto.

PETERS, T., y WATERMAN, R. (1982): *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row, Publisher, Inc.

- PEREDA, S. (2006): *Gestión de recursos humanos por competencias*. Editorial universitaria Ramón Areces.
- PEREDA, S. y BERROCAL, F. (1993): *La valoración de los puestos de trabajo*. Madrid: Eudema.
- PEREDA, S. y BERROCAL, F. (1999): *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- PEREDA, S. y BERROCAL, F. (2001): *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- PEREDA, S, BERROCAL, F. y LÓPEZ, M. (2002): “Gestión por competencias y gestión del conocimiento”. *Revista de dirección, Organización y administración de empresas*. Nº 28, pp. 43-54.
- PÉREZ-FERNÁNDEZ, J. A. (1996): *Gestión por procesos. Reingeniería y mejora de los procesos de empresa*. Madrid: ESIC.
- PÉREZ GÓMEZ, A. (1995): “La escuela, encrucijada de culturas”, *Investigación en la escuela*, nº. 26, pp. 7-24.
- PÉREZ GÓMEZ, A. (2008): “¿Competencias o pensamiento práctico? La construcción de los significados de representación y de acción”, en Gimeno Sacristán, J. et al.: *Educación por competencias ¿qué hay de nuevo?* Madrid, Morata.
- PÉREZ LÓPEZ, C. (2005): *Métodos estadísticos avanzados con SPSS*. Madrid: Thomson.
- PETERAF, M. A. (1993): “The cornerstones of competitive advantage. A resourcebased view”, *Strategic Management Journal*, 14 (3), pp. 179-191.
- PETTIGREW, A.M. (1979). “On studying organizational cultures”. *Administrative science quarterly*. 24, pp. 570-581.
- POBLETE, M.: “II simposio de psicología Organizacional del Tec de Monterrey. Ponencia sobre “las competencias, un enfoque paradigmático de la gestión de los recursos humanos”.
- POBLETE, M. (2003): “La enseñanza superior basada en competencias. Seminario Internacional: Orientaciones Pedagógicas para la convergencia europea de educación superior”. Bilbao: Deusto.
- POBLETE, M. (2006): “Las competencias, instrumento para un cambio de paradigma”. Bilbao: Deusto.
- POBLETE, M. y VILLA, A. (2007): *Aprendizaje basado en Competencias*. Mensajero.
- POBLETE, M.: “Las competencias, instrumento para un cambio de paradigma”.

- PORTER, M. (1980): *Competitive Advantage*.
- POWELL, T.C. (1995): "Total Quality Management as Competitive Advantage: A review and empirical study". *Strategic Management Journal*. Vol 16, pp. 15-37.
- PRIETO, J. M. (1997): "prólogo". En Levy-Leboyer, C. *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- PROYECTO TUNING. (2003): *Tuning Educational Structures in Europe. Informe final*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- PUCHOL, L. (1993): *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: ESIC.
- QUINN, R. E., FAERMAN, S. R., THOMPSON, M. P. y MCGRATH, M. R. (1990): *Maestría de la gestión de las organizaciones. Un modelo operativo de competencias*. John Wiley & Sons.
- QUINN MILLS, D. (1991): *Rebirth of the corporation*. John Willey & Sons.
- RABAN, R. y LITCHFIELD, A. (2009): "Supporting student self and peer assessment in large groupwork projects Sydney: University of Technology". Disponible On line en: <http://www.altc.edu.au>. May-2010.
- RANKIN, N. (2000): "Performance through people: the seventh annual competency survey en: Competency, 1999-00". Londres: IRS.
- REYES, J. C. MIEMBRO DE ANDERSEN CONSULTING. (1997): *Modelo de gestión para recursos humanos Gestión por... Recursos Humanos. Gestión por competencias*. <http://www.feba.es/estudio/rrhh/ander.htm>. Jul-97.
- REED R. y DEFILIPPI (1990): "Causing ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage". *Academy of Management Review*, 15, pp. 88-102.
- REEDER, R.R.; BRIERTY, E.G. y REEDER, B.H. (1991): *Industrial Marketing Analysis. Planning and Control*. Prentice-Hall International.
- RICARDO, D. (1965, original 1817): *The principles of political economy and taxation*. Reimpreso, J.M. Dent e Hijo. Londres.
- ROBBINS, S.P. (1998): *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- ROBINSON, K. (2006): "Schools Hill Creativity?". Monterey (California).
- ROBOTHAM, D. & JUBB, R. (1996): "Competences: Measuring the unmeasurable". *Management Development Review*, Vol 9, 5, pp. 25-29.
- RODRIGO, P. (2000): "Selección por competencias: Importancia del perfil a definir y técnicas". *Capital Humano*, 134, p. 135.

- RODRIGUEZ, M.L. (2006): Evaluación, balance y Formación de competencias laborales transversales. Barcelona: Laertes.
- RODRÍGUEZ, N. (1999): “Selección efectiva de personal basada en Competencias”. Trabajo presentado en el XXVII Congreso Interamericano de Psicología. Disponible on-line en: http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/bajarch/otros/sel_efe.doc
- ROUSSEAU D.M. y SPARKS J.M. (1993): “The contracts of individuals and organizations”, en L. L. Cummings, B. M. Satw, eds., Research in organizational behaviour, col 15, Greenwich, JAI Press.
- ROYO, C. (2005): “Las Competencias como herramienta para el cambio cultural en una organización bancaria”. Barcelona.
- RUBIN, P. (1973): “The Expansions of Firms”, *Journal of Political Economy*, vol. 81, núm. 4.
- RUBIO, J., BUSTILLO, C., MAMOLAR, P. (2002). *La gestión de los recursos humanos basada en competencias profesionales*. Alta Gestión, 221, pp. 33-43.
- RUMELT, R.P. (1991): “How much does Industry Matter?”. *Strategic Management Journal*. Vol.12. pp. 167-185.
- RYCHEN, D., SALGANIK, L. (2004): *Definir y seleccionar competencias fundamentales para la vida*. México: Fondo de Cultura Económica.
- SAGI-VELA, L. (2004): *Gestión por Competencias: El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. ESIC.
- SALA, G. (2006). “La gestión por competencias en el sector bancario español”. *Trayectorias*, año VIII, 22, 21-33.
- SALAZAR, G. y MOLANO, M. (2000): *Coaching en acción*. Santafé de Bogotá: McGraw Hill.
- SÁNCHEZ-ALARCOS, J. (1999): “Capital intelectual, ¿una nueva moda?”. *Capital Humano*, 118, pp. 70-71.
- SÁNCHEZ-ALARCOS, J. (2007): “Gestión por Competencias: Los límites de un modelo”. Disponible on-line en: <http://factorhumano.wordpress.com>.
- SÁNCHEZ, A y M. OCHOA (1996): *Intervención Comunitaria: Aspectos científicos, técnicos y valorativos*. Barcelona: EUB.
- SÁNCHEZ, L. y VALLDEPERES, P. (1998): “Metodología de evaluación de competencias directivas”. *Capital Humano*, 110, pp. 20-30.

- SÁNCHEZ MECA, J. (1999): “Metaanálisis para la investigación científica. Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas, Pirámide, Madrid, pp. 173-201.
- SANDBERG, J. (2000): “Understanding human competence at work: an interpretative approach”. *Academy of Mnagement Journal*, 43 (1): pp. 9-25.
- SANTOS, G. (2001): “Competencias: ¿Qué hay de nuevo?”. *Capital Humano*, 149, pp. 90-91.
- SAPARROW P.R. (1994): *The psychology of strategic management*, en C. Cooper, I. Robertson, eds., *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 9, Chichester, John Wiley.
- SARACHO, J. M. (2005): “Tendencias mundiales en la Gestión por Competencias”. Disponible on-line en : www.gestionhumana.com.
- SARACHO, J. M. (2005): *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago de Chile: Ril Editores.
- SARRION, M. (2000): “Creando valor a través de la gestión por competencias”. *Capital Humano*, 135, pp. 116-119.
- SASTRE, M. A. y AUILAR, E. M. (2003) *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw Hill.
- SCHEIN, E. (1988): *La cultura empresarial y liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janés.
- SCHEIN, E. (1990): *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHEIN, E. H. (1970): *Organizational psychology*. Englewood Cliffs. N. J.: Prentice Hall.
- SCHEIN, E. H. (1980): *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall.
- SCHEIN, E. H. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janés.
- SCHMALENSEE, R. (1985): “Do markets differ much?”. *American Economic Rewiew*. Vol. 75, n°3, pp. 341-351.
- SCHMITT, N, GOODING, R. Z., NOE, R. A. y KIRRSCH, M. (1984): “Metaanalysis of validity studies publisher between 1964 and 1982 and the investigation of study characteristics”. *Personnel Psychology*, 37, pp. 407-422.
- SCHOEMAKER, P. (1992). “How to Link Strategic Vision to Core Capabilities”. *Sloan Management Review*, 34 (1), pp. 67-81.
- SCHÖN, D. (1983): *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.

- SCHUMPETER, J.A. (1934): *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- SCHUMPFER, J. A. (1963): *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: (1ª versión en alemán en 1911), Fondo de Cultura Económica.
- SCHULER, J. (1996): “Análisis y aplicación del management coaching, o asesoramiento externo para directivos”. *Capital Humano*, 94 (suplemento selección de personal), pp. 46-58.
- SENGE, P. M. (1995): *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- SELZNICK, P. (1957): “Leadership in Administration”. Harper & row, New York.
- SERRANO, F. (2009): “La flexibilidad laboral ante el reto de la innovación”. *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LXIV, nº 196, pp. 9-21.
- SILVA, L. C. (1997): *Cultura estadística e investigación científica en el campo de la salud: Una mirada crítica*. Madrid.
- SMEBY, J. C. (2007): “Connecting to professional knowledge”. *Studies in Higher Education*, 32(2), pp. 207-224.
- SOTO BERENGUEL, A. (2002): “La gestión por competencias: Una revisión crítica”. *Capital Humano*, 159, pp. 30-42.
- SPENCER, L. M. & SPENCER S. M. (1993): *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Willey & Sons, Inc.
- STIGLER, K.E. (1951): “The Division of Labor is Limited BY Extent of the market”, *Journal of Political Economy*, vol. 49, núm. 3.
- SUBBANARASIMHA, P. N. (2001): “La gestión de los recursos humanos basada en competencias profesionales”. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, nº 3, pp. 215-224.
- TEA CEGOS (2002): “Liderazgo, comunicación y mejora de implantación, claves para conseguir el éxito del cambio”. *Revista Quilintas Hodie*, nº 81, pp. 8-9.
- THEVENET, M. (1986): *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid. Díaz de Santos.
- TOBÍO, M. (1996): “Hacia un concepto universal: El modelo de Gestión por Competencias”. *Harvard Deusto Business Review*, 73, pp. 80-87.
- TOVAR, F.J. (2008): “La gestión por competencias: fortalezas, tensiones y paradojas”. UCM.
- TANNENBAUM, R. y W. H. SCHMIDT (1979): *La elección de un modelo de dirección*.

TEECE, D. J.; G. PISANO y A. SHUEN (1994): “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic management journal*, Vol. 18.

THURBIN, P. J. (1994): *La empresa capaz de aprender*. Barcelona: Folio.

UNESCO (2009): “Comunicado de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, 2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo”. París: Disponible on-line en: <http://www.unesco.org/education>

UNIVERSIDAD DE CAMBRIDGE. (1998-2003): “Transferable skills for undergraduate students. Informe”.

UNIVERSIDAD DE DEUSTO. (2001). “Marco pedagógico UD, Orientaciones generales”.

UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO; COLEGIO VASCO DE ECONOMISTAS (2009): *Estudio para la detección de las competencias profesionales de economistas desde la perspectiva de quienes ofrecen empleo*. Madrid: consejo General de Colegios de Economistas de España.

VALVERDE, O. (2001): “El enfoque de la competencia laboral”. Montevideo: Departamento de publicaciones de Cinterfor.

VANDENBOSSCHE, T y BUYENS, D. (2000): *Competency Management, a qualitative study in 13 Belgian Companies*. Hofrede & Huber.

VELDE, C. (1999): “An alternative conception of Competence: implication for vocational education”. *Journal of Vocational education and Training*, 51 (3): pp. 437-447.

VENKATRAMAN, N. y RAMANUJAN, V. (1986): “Measurement of Business Perfomance in Strategy Research: A Comparison of Approaches”. *Academy of Management Revie*. Vol 13, nº4, pp 801-814.

VENTURA, J. (1996): “Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar”. Universidad de Oviedo, Servicio de Publicaciones.

VILLA, A. y AUZMENDI, E. (2003): “Las competencias universitarias en el marco de la unión europea, en Seminario Internacional: Orientaciones Pedagógicas para la convergencia europea de educación superior”. Bilbao: Deusto.

VILLARDÓN, L. (2006): “Evaluación del aprendizaje para promover el desarrollo de competencias”. *Educatio siglo XXI*. Vol. 24, pp. 57-76.

VISAUTA, B. (1989): *Técnicas de investigación social.I: Recogida de Datos*. Barcelona.

WEBER, M. (1947): *The theory of social and economic organization (Vol. III)*. Glencoe.

- WEIGEL, T., MULDER, M. & COLLINS, K. (2007): "The concept of competence in the development of vocational education and training in selected EU member states", *Journal of Vocational Education and Training*, 59, 1, pp. 51-64.
- WEINERT, B. (1985): "Manual de Psicología de la organización". Barcelona, pp. 297-8.
- WEINSTEIN, N.D. (1980): "Unrealistic optimism about future life event". *Journal of Personality and Social Psychology*. Nº 39. pp. 806-820.
- WERNERFELT, B. (1984): "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, vol. 16.
- WERNERFELT, B. y MONTGOMERY, C.A. (1988): "Tobin's Q and the importance of focus in firm performance". *American Economic Review*. Vol. 78. pp. 246-250.
- WINTERTON, J.; DELAMARE-LE DEIST, F. y STRINGFELLOW, E. (2005): *Typology of knowledge, skills and competences: classification of the concept and prototype*. Thessaloniki: Cedefop.
- WOOD, R. (2002): "Competency-based recruitment and selection: A practical guide", New York: Wiley.
- WYATT, W. (1998): "Competencies & the competitive edge".
- WOODRUFFE, C. (1993): "Competent by any other name". *Personnel Management*, Vol. 23, 9, pp. 30-33.
- YÁÑIZ Y VILLARDÓN (2006): *Planificar desde competencias para promover el aprendizaje*. Bilbao: Mensajero, 2006.
- YORKE, M. (2006): "Employability in higher education: what it is – what it is not". York: Higher Education Academy, Learning and Employability, Series 1.
- YORKE, M. & KNIGHT, P. (2006): "Embedding Employability in the Curriculum". York, Higher Education Academy, Learning and EMPLOYABILITY, SERIES 1.
- YOUNG, M. (2007): "Qualifications Frameworks: some conceptual issues". *European Journal of Education*, 42, 445-457.

ANEXOS

ANEXO 1.
Carta de Presentación



GKN DRIVELINE ZUMAIA, S.A.
Sagar bidea, 2
20750 Zumaia
Gipuzkoa

Donostia-San Sebastian, a 31 de Marzo de 2005

Estimados Señores:

En nombre del Decano y en el mío propio como Director de la Investigación y Coordinador del Área de Recursos Humanos de ésta Universidad de Deusto en su campus de Donostia-San Sebastián (ESTE), sobre *La Gestión por Competencias en la Pyme Gipuzkoana*, que se está realizando por el Doctorando D. Ramón García Dorronsoro, me permito dirigirme a Uds. para solicitarles su valiosa colaboración en dicha investigación, cumplimentando la breve encuesta que le adjuntamos, cuya cumplimentación no le ocupará más de diez minutos.

Los datos que le pedimos serán utilizados con fines exclusivamente académicos, siendo su tratamiento estrictamente confidencial.

Le agradecemos de antemano su colaboración y, poniéndonos a su disposición para lo que desee, le saludamos atentamente,

D. Fco. Javier Sainz Jiménez
Profesor-Doctor Coordinador del Área de Recursos Humanos

D. Ramón García Dorronsoro
Doctorando-Investigador

ANEXO 2.
Cuestionarios abiertos dirigidos a las empresas



ESTE

Nota: En las preguntas que se responden en base a una escala, esta escala irá de poco a mucho, por lo tanto 1 corresponde a poco y 5 a mucho.

1. Nombre de la Empresa :

2. Cargo del entrevistado:

3. Sexo:

☐ Varón

☐ Mujer

4. Edad:

☐ Menos de 25

☐ De 25 a 35

☐ De 35 a 45

☐ De 46 a 55

☐ Más de 55

5. Antigüedad en la empresa:

☐ < 5 Años

☐ Entre 5 y 10

☐ Entre 11 y 20

☐ Más de 20

6. Número de trabajadores

☐ < 20

☐ Entre 20 y 40

☐ Entre 41 y 100

☐ Más de 100

7. Sector:



8. Volumen de ventas (en millones de €)

- ☐ < 6
- ☐ Entre 6 y 12
- ☐ Entre 13 y 30
- ☐ Entre 31 y 60
- ☐ Más de 60

9. ¿Existen en su Empresa Programas de Gestión por Competencias?

- ☐ No
- ☐ Sí

10. ¿En qué fecha empezó el Programa? Antigüedad desde que empezó el Programa:

- ☐ < 1
- ☐ Entre 1 y 2
- ☐ Entre 3 y 4
- ☐ > 5

11. ¿Su empresa marca objetivos anualmente?

- ☐ No
- ☐ Sí

12. ¿En qué grado marca objetivos ?

Bajo			Alto	
1	2	3	4	5

13. ¿En qué medida están satisfechos con el logro de los objetivos?

Poco			Mucho	
1	2	3	4	5

14. ¿En qué medida cree Usted que han influido en esos resultados los Programas de gestión por Competencias?

Poco			Mucho	
1	2	3	4	5



ESTE

15. ¿Utiliza indicadores para el control de los objetivos?

☐ No

☐ Sí

16. ¿Usted como directivo se siente bien formado?

☐ No

☐ Sí

17. ¿A Usted su empresa le facilita la formación necesaria para desempeñar su labor?

☐ No

☐ Sí

18. ¿En qué medida cree Usted que su empresa le facilita recursos para la formación de sus empleados?

Poco

Mucho

1

2

3

4

5

19. ¿Usted cree que sus subordinados están bien formados para desempeñar su labor?

☐ No

☐ Sí

20. ¿Realiza la empresa actividades de Formación?

☐ No

☐ Sí

21. ¿Su empresa tiene departamento de Formación?

☐ No

☐ Sí

22. ¿Existe registro personal de formación para cada empleado?

☐ No

☐ Sí



ESTE

23. ¿Deriva el plan de formación de un diagnóstico de necesidades previo?

☐ No

☐ Sí, realizado por la propia empresa o por consultora externa.

24. ¿Esas necesidades de formación parten del Programa de Gestión por Competencias?

☐ No

☐ Sí

25. Valore de qué modo ha incidido la capacitación de las personas, la formación gestionada por Competencias.

Poco

Mucho

1

2

3

4

5

26. ¿En qué medida cree Usted que los directivos de su empresa conceden importancia a los conocimientos profesionales y a las habilidades y aptitudes específicas de los trabajadores?

Poco

Mucho

1

2

3

4

5

Conocimientos profesionales

☐

☐

☐

☐

☐

Habilidades

☐

☐

☐

☐

☐

Aptitudes

☐

☐

☐

☐

☐



27. ¿Qué Competencias consideran más importantes o esenciales? Por favor, valore el grado de importancia:

	GRADO DE IMPORTANCIA				
COMPETENCIA	1	2	3	4	5

28. Valore el grado de satisfacción en el logro de los distintos objetivos de Formación definidos para los diferentes estamentos:

(Rellene esta matriz en la escala del 1 al 5)

OBJETIVOS DE FORMACIÓN	DIRECTIVOS	MANDOS INTERMEDIOS	PERSONAL DE OFICINAS	PERSONAL DE PRODUCCIÓN
Actualización de movimientos				
Adaptación a los cambios en los puestos de trabajo				
Mejora en la cuestión				
Mejora de resultados				
Mejora de la participación en gestión y organización				
Identificación con la empresa				
Promoción interna				



29. Valore en qué medida ha incidido en la disposición al cambio de las personas, el Programa de Gestión por Competencias.

Poco			Mucho	
1	2	3	4	5

30. Cree usted que la existencia de un programa de Competencias en la empresa flexibiliza a la hora de adaptarnos a los cambios del entorno?

Poco			Mucho	
1	2	3	4	5

31. En qué medida cree Usted que contribuyen los Programas de Gestión por Competencias a la polivalencia de sus trabajadores.

Poco			Mucho	
1	2	3	4	5

32. A través de las Competencias, cree que sus trabajadores muestran un mayor nivel de compromiso con la empresa.

- ☐ No
- ☐ Sí

33. Cree que el Programa de Gestión por Competencias es un valioso instrumento de comunicación para **directivos, gestores y trabajadores**.

Directivo	☐ No	☐ Sí
Gestores	☐ No	☐ Sí
Trabajadores	☐ No	☐ Sí

34. Valore la contribución de los Programas de Gestión por Competencias a la satisfacción de los trabajadores.

Poco			Mucho	
1	2	3	4	5



ESTE

35. ¿Tiene un sistema de observación interna de Clima?

- ☐ No
☐ Sí

36. En caso de tener un sistema de evaluación interna de clima, ¿cada cuanto tiempo lo evalúan?

- ☐ Cada año
☐ Cada 2 a 3 años
☐ Cada 4 a 5 años
☐ Nunca

37. ¿Cree Usted que un sistema de gestión por competencias contribuye a la mejora del clima?

Poco				Mucho
1	2	3	4	5

38. Valore en qué medida ha incidido en el desempeño de las personas, el Programa de Gestión por Competencias.

Poco				Mucho
1	2	3	4	5

39. ¿Utiliza en alguna medida el programa de Competencias para gestionar la retribución?

- ☐ No
☐ Sí

40. Según su opinión, ¿en qué medida las Competencias desarrollan valores objetivos en las personas para su contribución en la empresa?

Poco				Mucho
1	2	3	4	5

41. Cree que la Gestión por Competencias ayuda a identificar los comportamientos necesarios para lograr los objetivos.

- ☐ No
☐ Sí

ANEXO 3.
Cuestionarios abiertos dirigidos a los directivos



Nota: En las preguntas que se responden en base a una escala, esta escala irá de poco a mucho, por lo tanto 1 corresponde a poco y 5 a mucho

1. Cargo del entrevistado:

2. Sexo:

- ☐ Varón
- ☐ Mujer

3. Edad:

- ☐ Menos de 25
- ☐ De 25 a 35
- ☐ De 35 a 45
- ☐ De 46 a 55
- ☐ Más de 55

4. Antigüedad en la empresa:

- ☐ < 5 Años
- ☐ Entre 5 y 10
- ☐ Entre 10 y 20
- ☐ Más de 20

5. Personas a su cargo:

- ☐ De 1 a 10
- ☐ Entre 11 y 25
- ☐ Entre 26 y 50
- ☐ Más de 50

6. ¿Su empresa marca objetivos anualmente?

- ☐ No
- ☐ Sí



7. ¿En qué grado marca objetivos?

Bajo			Alto	
1	2	3	4	5

8. ¿En qué medida están satisfechos con el logro de los objetivos?

Poco			Mucho	
1	2	3	4	5

9. ¿Utiliza indicadores, para el control de los objetivos?

☐ No

☐ Sí

10. ¿Usted como directivo se siente bien formado?

☐ No

☐ Sí

11. ¿A Usted su empresa le facilita la formación necesaria para desempeñar su labor?

☐ No

☐ Sí

12. ¿En qué medida cree Usted que su empresa le facilita recursos para la formación de sus empleados?

Poco			Mucho	
1	2	3	4	5

13. ¿Usted cree que sus subordinados están bien formados para desempeñar su labor?

☐ No

☐ Sí

14. ¿Realiza la Empresa actividades de Formación?

☐ No

☐ Sí



ESTE

15. ¿En qué medida cree Usted que los directivos de su empresa conceden importancia a los conocimientos profesionales y a las habilidades y aptitudes específicas de los trabajadores?

	Poco			Mucho	
	1	2	3	4	5
Conocimientos profesionales	☐	☐	☐	☐	☐
Habilidades	☐	☐	☐	☐	☐
Aptitudes	☐	☐	☐	☐	☐

ANEXO 4.
Cuestionarios abiertos dirigidos a los trabajadores



1. Sexo:

- ☐ Varón
☐ Mujer

2. Edad:

- ☐ Menos de 25 ☐ De 46 a 55
☐ De 25 a 35 ☐ Más de 55
☐ De 35 a 45

3. Antigüedad en la empresa:

- ☐ < 5 Años ☐ Entre 10 y 20
☐ Entre 5 y 10 ☐ Más de 20

	Poco					Mucho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. El trabajo que Usted desempeña en su empresa piensa que se adecúa a sus posibilidades.										
2. ¿Está satisfecho con el trabajo que Usted desempeña en su empresa?										
3. ¿Considera Usted que su empresa reconoce adecuadamente los esfuerzos que realiza en su trabajo?										
4. ¿Considera Usted que su empresa recompensa adecuadamente los esfuerzos que realiza en su trabajo?										
5. ¿Considera que tiene Usted suficiente grado de libertad y autonomía para desarrollar bien su trabajo?										
6. ¿Está Usted satisfecho de cómo evalúan los resultados de su trabajo?										
7. ¿Siente que el trabajo que Usted desarrolla en su empresa tiene valor, es importante ?										
8. Tiene posibilidades de Formación y ampliación de conocimiento desde su puesto de trabajo										
9. Tiene posibilidades de Promoción desde su puesto actual										
10. Reconocen sus logros los superiores										

ANEXO 5.
Bases de datos y estudios consultados y
matriz de correlaciones

Estudios para Metaanálisis

Estudio	Muestra	Ámbito	Responsable del estudio
Análisis de proyectos de Competencias. España 1995/99	420 empresas	España	Hay Group. (Consultoría)
Competencies and the competitive edge. EE.UU.-Canadá 1998	1.000 Empresas	Estados Unidos	Watson Wyatt y Canadá (Consultoría)
Las Competencias en Europa. 1996	220 Empresas	Europa	Willian M. Mercer en Europa (Consultoría)
La aceptación y puesta en práctica de los Modelos de Competencias	20 Empresas	Reino Unido	IRS
Employers' skill survey. Reino Unido 2002	4.000 empresas	Reino Unido	Ministerio de Educación y Formación del Reino Unido
Competencias Gerenciales, Reino Unido 1997	50 Empresas	Reino Unido	Careers Research Forum (CFR)
Informe para el Observatorio Europeo de Gestión por Competencias CEOE, MEDEF y otros. 2002	10 empresas	España	CEOE

Bases de datos para Metaanálisis

Acceso	Responsable	Comentario
Base de datos: EBSCOhost		
www.biblioteca.deusto.es	Universidad Deusto	Búsqueda de publicaciones periódicas extranjeras
Psyc	INFOAmerican Psychological Association (APA)	Todo sobre psicología y disciplinas relacionadas, desde 1887
Business Source Premier	Business Source Premier	Sobre Negocios, desde 1922
Econlit	American Economic Association	Sobre Economía, desde 1969
Base de datos: CSIC		
www.biblioteca.deusto.es	Consejo Superior de Investigaciones Científicas	Especializada en publicaciones Españolas, desde 1971
Base de datos: COMPLUDOC		
http://europa.sim.ucm.es:8080/compludoc	Universidad Complutense	Revistas científicas especialmente Españolas, desde 1997
Base de datos: DIALNET		
http://dialnet.unirioja.es/	Universidad de la Rioja	Revistas científicas especialmente Españolas, desde 2001
Base de datos: GUIAME		
www.esade.es/guiame/biblioteca/sectores/	ESADE	Guía Empresarial Sectorial en España

Tabla 3. Revistas y otros para Metaanálisis

Acceso	Responsable	Comentario
Revista: Capital Humano		
www.capitalhumano.es	Capital Humano	Revista especializada en Recursos Humanos
Revista: aeca		
http://aeca.es	aeca	Investigación de vanguardia en Gestión Empresarial
Revista: Deusto		
www.e-deusto.com/	Deusto (Harvard Business Review, etc.)	Revista especializada en Negocios, Finanzas, etc.
Revista: ceca		
www.funcas.eca.es	eca	Investigaciones publicadas por las Cajas de Ahorros
Revista: Fundipe		
www.fundipe.es/	Fundipe	Fundación para el Desarrollo de la función de RR.HH.
Revista: gestiopolis		
www.gestiopolis.com	gestiopolis	Publicación de artículos apuntes y trabajos
Revista: gestiopolis		
	Training & Development Digest	
Revista: Aedipe		
www.aedipe.es	Aedipe	Revista especializada en Recursos Humanos
Revista: Dirección y Progreso		
	Dirección y Progreso	
Revista: Iniciativa Emprendedora		
	Iniciativa Emprendedora	
Revista: Alta Gestión		
	Alta Gestión	
Revista: Revista Complutense de Educación		
	Revista Complutense de Educación	
Revista: Competencias		
www.xcompetencias.com		Revista especializada en Recursos Humanos
Revista: Rmagazine		
www.rrmagazine.com		Revista especializada en Recursos Humanos
Revista: Europea de Formación Profesional		
	Europea de Formación Profesional	
Otros: Haygroup		
www.haygroup.com	Haygroup	Consultoría
Otros: Mercer		

Acceso	Responsable	Comentario
www.mercerhr.com	Mercer	Consultoría
Otros: Watsonwyatt		
www.watsonwyatt.com	Watsonwyatt	Consultoría
Otros: oit		
www.ilo.org	Organización Internacional del Trabajo	Todo sobre Competencias Profesionales
www.fsai.es		Manuales sobre Gestión por Competencias
Otros: CEI		
www.campus-oei.org	Organización de Estados Ibero-americanos	Competenciales laborales
www.gestiondelconocimiento.com		Sobre Gestión del Conocimiento
Otros: Canalwork		
www.canalwork.com		Descripción generica de puestos

Coeficiente de correlación de Pearson											
DIRECTORES:	Antigüedad en la Empresa	Satisfacción con los Objetivos	Utilización de indicadores control	Directivo, se siente bien formado.	Empresa facilita formación.	Medida en la que facilita formación	Bien formados para desempeñar su labor	Realiza actividades de formación	Importancia conocimientos de los trabajadores	Importancia habilidades de los trabajadores	Importancia aptitudes de los trabajadores
Edad	$r = 0,0615^{**}$ $p = 0,000$										
Medida en que se marcan Objetivos		$r = 0,449^{**}$ $p = 0,001$			$r = 0,433^{**}$ $p = 0,002$	$r = 0,458^{**}$ $p = 0,001$		$r = 0,393^{**}$ $p = 0,005$	$r = 0,303^{*}$ $p = 0,032$	$r = 0,504^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,341^{*}$ $p = 0,015$
Satisfacción con el logro de Objetivos						$r = 0,404^{**}$ $p = 0,004$			$r = 0,418^{**}$ $p = 0,002$	$r = 0,378^{**}$ $p = 0,007$	$r = 0,437^{**}$ $p = 0,001$
Utilización de indicadores de control para los objetivos.				$r = 0,387^{**}$ $p = 0,006$			$r = 0,286^{*}$ $p = 0,044$				
Como directivo se siente bien formado.							$r = 0,431^{**}$ $p = 0,002$				
La empresa facilita formación						$r = 0,465^{**}$ $p = 0,001$	$r = 0,408^{**}$ $p = 0,003$	$r = 0,700^{**}$ $p = 0,000$			$r = 0,359^{*}$ $p = 0,010$
Medida en la que facilita formación.								$r = 0,419^{**}$ $p = 0,002$	$r = 0,360^{*}$ $p = 0,010$	$r = 0,351^{*}$ $p = 0,012$	$r = 0,325^{*}$ $p = 0,021$
Bien formados para desempeñar su labor.								$r = 0,286^{*}$ $p = 0,044$			$r = 0,391^{**}$ $p = 0,005$
Realiza actividades de formación.											
Importancia a los conocimientos											
Importancia a las habilidades.											$r = 0,648^{**}$ $p = 0,000$
Importancia a las aptitudes.											
** La correlación es significativa al 0,01 (bilateral).											

Coeficiente de correlación de Pearson											
Antigüedad en la Empresa $r = 0,777^{**}$ $p = 0,000$	Trabajo se adecua a sus posibilidades	Satisfacción con el trabajo desempeñado.	Reconoce esfuerzo en su trabajo.	Recompensa esfuerzo trabajo	Grado de libertad para el desarrollo.	Satisfecho evalúan resultados trabajo.	Trabajo desarrollado tiene valor/importa	Posibilidades de formación en el puesto de trabajo.	Posibilidades de promoción en el puesto de trabajo.	Reconocen sus logros los superiores.	
		$r = 0,619^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,454^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,254^{**}$ $p = 0,004$	$r = 0,388^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,437^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,470^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,289^{**}$ $p = 0,001$	$r = 0,352^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,433^{**}$ $p = 0,000$	
			$r = 0,567^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,399^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,513^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,559^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,496^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,389^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,465^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,541^{**}$ $p = 0,000$	
				$r = 0,711^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,621^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,744^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,353^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,311^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,442^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,671^{**}$ $p = 0,000$	
					$r = 0,580^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,678^{**}$ $p = 0,000$		$r = 0,247^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,377^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,528^{**}$ $p = 0,000$	
						$r = 0,610^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,305^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,374^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,488^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,621^{**}$ $p = 0,000$	
							$r = 0,337^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,255^{**}$ $p = 0,003$	$r = 0,459^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,683^{**}$ $p = 0,000$	
								$r = 0,223^{**}$ $p = 0,011$	$r = 0,362^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,472^{**}$ $p = 0,000$	
									$r = 0,364^{**}$ $p = 0,000$	$r = 0,342^{**}$ $p = 0,000$	
										$r = 0,577^{**}$ $p = 0,000$	
** La correlación es significativa al 0,01 (bilateral).											
* La correlación es significativa al 0,05 (bilateral).											

ANEXO 6.
Implantación de un modelo de Gestión
por competencias en una organización

ANEXO 6.

Implantación de un modelo de gestión por competencias en una organización

6.1. INTRODUCCIÓN

En estos últimos años se ha introducido la gestión basada en las competencias algunos convencidos de sus verdaderos beneficios y otros entusiasmados por una moda de la cual no hay que quedarse atrás incrementándose así su aplicación.

Estos años resultan suficientes para apreciar la evolución de las prácticas de esta forma de gestionar personas, su contribución a las organizaciones y al negocio.

Hemos conocido organizaciones que, sistemáticamente, adelantan su implantación, la revisan y se ajustan, así como muchas otras que, improvisadamente, se sumergen en aproximaciones e imperfectas imitaciones y otras tantas que precavidamente esperan conocer las bondades de tales propuestas.

Una de las razones de su implantación ha ido unido a normas ISO para la certificación empresarial, asumiendo algunas como una oportunidad para desarrollar procesos humanos más sistémicos y otras como una obligación que hay que cumplir.

Con frecuencia nos hemos preguntado si las personas que están adelantando los procesos de diseño e implantación de los enfoques de competencias conocen realmente

el alcance de tal concepto. Incluso hemos venido apreciando algunas ligerezas y desmanes en la construcción y desarrollo de los modelos de Gestión por Competencias.

Nos sorprende la ligereza con la cual se inician proyectos que pretenden enfocar la Gestión por Competencias, poco determinados por las características particulares de cada organización, por sus necesidades estratégicas y sus particularidades culturales. La discusión gerencial que debe dar origen a concluir en forma fundamental las competencias esenciales u organizacionales que deben desarrollarse en los empleados se subestima y la conducción de los denominados “paneles de expertos” se realiza de forma poco metódica y viciada de apreciaciones parciales o superficiales.

Pero si bien hemos apreciado ligereza en la fase de identificación de las competencias, mucho más podríamos decir en lo relacionado con la evaluación de las competencias. La falta de criterios objetivos y la escasa disposición de instrumentos igualmente confiables y válidos para medir lo que se pretende evaluar ha repercutido en subjetivas consideraciones sobre el nivel de competencias de las personas. El poco conocimiento de las metodologías de mayor eficacia y de mayor capacidad predictiva en la evaluación de competencias es muy generalizado.

Por algunas de estas razones el doctorando ha eliminado de su investigación empresas que decían gestionar por competencias, pero realmente no era así.

Finalmente en este capítulo queremos mostrar de forma simple los pasos a seguir para su implantación y finalmente mostrar una implimentación práctica por parte del doctorando en una empresa de Gipuzkoa de más de cien trabajadores.

6.2. ETAPAS EN LA IMPLIMENTACIÓN

Al establecer e incluso antes de emprender, un modelo de Gestión por Competencias, es necesario que se den previamente una serie de condiciones:

- La dirección de las empresas deben entender claramente el modelo, dedicar tiempo a su desarrollo y orientación e incluso ejemplarizar para su buena implantación.

- El modelo que se diseñe deberá responder a la estrategia de la empresa, a los propósitos del negocio y a la cultura deseada. Por tanto, deberían estar claros los objetivos del negocio, los factores clave para alcanzarlos y la cultura con la que desea identificarse la organización. Dentro de esta cultura deberá tener especial importancia el interés por la mejora personal y del trabajo, así como, actitud a evaluar y ser evaluados.
- Tener un clima organizacional favorable que no frene u obstaculice el desarrollo del proceso.
- Disponibilidad de tiempo para el desarrollo del modelo, a fin de evitar la prolongación del proceso con facilidad, al igual que otros, puede caer en obsolescencia.

6.2.1. Sensibilización/comunicación interna

Para lograr el éxito en la implantación del modelo es fundamental la adhesión de las personas clave que dirigen los puestos de trabajo, su sensibilización y su compromiso es fundamental, así como la información a los trabajadores del proceso que se va a llevar a cabo.

Se considerará, por tanto, la participación del personal de la organización como imprescindible, así mismo, la comprensión por parte de los mismos de la utilidad que su implementación conlleva tanto para la organización, como para ellos mismos.

Por ello, es importante efectuar reuniones de presentación, de discusión del modelo, etc con las personas que resulten partícipes del proceso, con los diferentes sindicatos, si los hubiere, promoviendo así la transparencia y claridad de objetivos y alcances que se pretenden conseguir.

6.2.2. ANálisis de puestos de trabajo

Una vez lograda la adhesión y compromiso tanto de la dirección como de las personas clave y trabajadores, es fundamental verificar que todas las áreas, con su misión, estrategia son compatibles con la misión y estrategia de la organización.

Posteriormente realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

Esta etapa implica profundizar en el conocimiento de cada puesto que incluya un análisis descriptivo de este, además de una visita al lugar concreto de trabajo con el fin de obtener la mayor cantidad de información relevante que sea posible.

De este análisis real de las personas y puestos se podrá determinar lo que en realidad se puede alcanzar.

6.2.3. Elaboración de perfiles competenciales

Esta es la etapa central y posiblemente la que representa una mayor complejidad. Consiste en listar las competencias y habilidades requeridas para cada puesto y delinear los perfiles en base a ello.

Las organizaciones deben ser conscientes del potencial del que disponen, a fin de poder impulsar acciones coherentes de refuerzo y desarrollo de dicho potencial.

La definición de competencias es un primer paso para conocer el perfil de las personas que queremos en nuestra organización. Porque solamente identificándolo, la empresa podrá impulsar acciones que favorezcan su pleno desarrollo y aseguren un excelente desempeño.

Las competencias se pueden agrupar en:

- Competencias Primarias / Básicas: Basadas en aptitudes, rasgos de personalidad, etc.
- Competencias Secundarias: Basadas en dimensiones complejas en las que intervienen varias Competencias Primarias. Los perfiles definidos en las or-

ganizaciones son esencialmente conjuntos de Competencias Secundarias, junto con descripciones más menos detalladas de pautas de comportamiento que ejemplarizan el desarrollo de una competencia.

Aunque las Competencias Básicas son difíciles de observar, de relacionarlas con conductas y de medir, subyacen en todas las Competencias Secundarias y pueden dificultar, obstaculizar o incluso impedir su desarrollo.

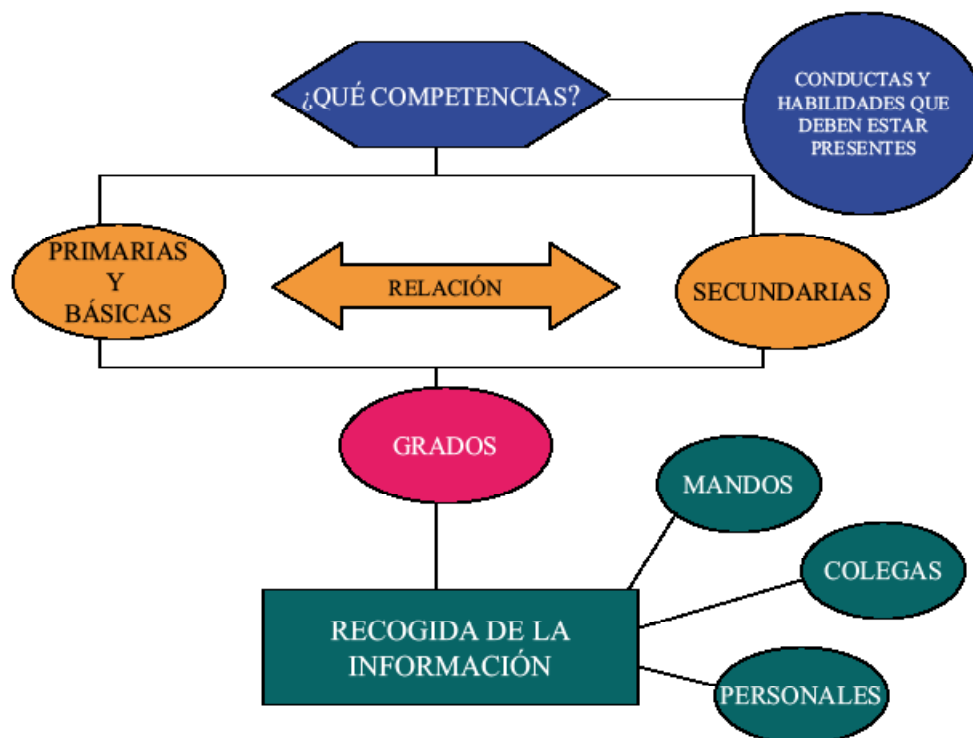
El método de evaluación del potencial de los miembros de la organización se fundamenta en la elaboración de un modelo que permita a una organización predecir el potencial de ajuste de sus miembros al perfil de competencias definido por dicha organización para sus puestos.

La empresa debe definir qué conductas y habilidades específicas deberán estar presentes en un grado elevado en un empleado para que desarrolle con eficacia un puesto determinado.

A partir del perfil de competencias, los pasos a seguir podrían ser los siguientes:

- Establecer una hipótesis de las Competencias Básicas que puedan subyacer en cada una de las Competencias Secundarias.
- Verificar la hipótesis y determinar, de manera definitiva, aquellas Competencias Básicas que se relacionan con cada una de las Competencias Secundarias.
- Asignar un peso a cada Competencia Básica en el conjunto global, como consecuencia de su impacto en más de una Competencia Secundaria.
- Determinar los niveles de presencia óptimos, aceptables o de desajuste de las Competencias Básicas que permitan realizar predicciones sobre el desempeño de las distintas Competencias Secundarias.

Gráfico 44. Elaboración del modelo de evaluación



Fuente: Elaboración propia

El potencial determinado por el modelo, debidamente complementado con la formación y la experiencia profesional, constituirá el soporte sobre el que, en el caso de que esa persona ocupe un puesto, se apoyará para realizar su trabajo y lograr sus resultados. En la apreciación final del potencial también han de tenerse en cuenta variables tales como la motivación, etc.

6.2.4. Recogida de la información

Existen bastantes instrumentos para análisis de las Competencias Básicas, como cuestionarios, programas informáticos, etc. Sin embargo, la información recogida a través de estos instrumentos debe complementarse con la consideración de otros aspectos cualitativos tanto motivacionales, por ejemplo, expectativas, etc., como de apreciación por otros miembros de la organización. El diálogo personal, la trayectoria profesional, la opinión de los mandos y colegas del individuo son actuaciones complementarias de recogida de información que enriquecen el análisis realizado.

6.2.5. Evaluación y ajustes de perfiles

El resultado de este análisis será el perfil observado de cada puesto y una descripción de las conductas concretas del trabajo que describen la competencia.

Una vez aplicado el modelo y a partir de la información cuantitativa recogida y la cualitativa derivada de las entrevistas y consultas realizadas, la empresa podrá disponer, para cada persona de:

- El porcentaje de ajuste de cada sujeto respecto al perfil establecido en general y para cada competencia específica.
- Un desglose gráfico de las competencias básicas, que permita “visualizar” fácilmente los puntos fuertes y débiles de cada persona en relación al perfil de competencias.
- Una relación ordenada, según las puntuaciones obtenidas, de todo el colectivo de personas que han seguido el proceso en términos de su ajuste al perfil objetivo.

Es conveniente hacer la validación de los perfiles observados y deseados por parte de la dirección para los puestos solicitando, en su caso, que introduzca aquellas modificaciones que estime necesarias.

Con todos los resultados podremos ver las diferencias entre lo que queremos y lo que realmente tenemos en la organización. A partir de aquí es necesario proponer planes de capacitación en el que se pretende el mayor potenciamiento de las competencias de las personas de la organización, en función de las competencias con mayores diferencias entre lo deseado y lo observado y de la facilidad de entrenabilidad de las mismas.

Por último, es fundamental la presentación de los resultados de manera clara y transparente a todos sus implicados, su validación y su puesta en marcha.

6.3. APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MODELO EN UNA ORGANIZACIÓN

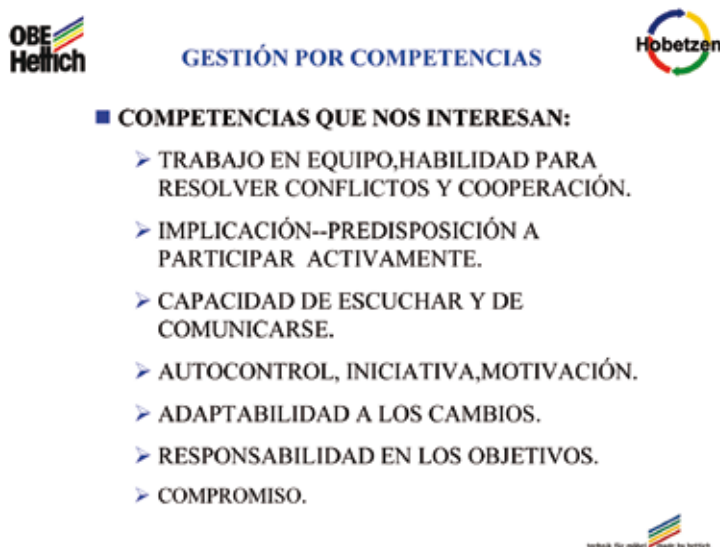
En las páginas siguientes se presenta un modelo de Gestión por Competencias llevado a cabo por el doctorando en una empresa de Gipuzkoa de más de cien trabajadores entre los años 2002 y 2004, que continúa en funcionamiento.

La Gestión por Competencias surge de los valores de la empresa, de sus principios y dentro de un proceso general de mejora continua. El propósito era dar uniformidad y homogeneidad a todo el proceso de recursos humanos, así como iniciar un proceso de modernización de habilidades de las personas, una reorientación de la cultura de la empresa.

Resulta imprescindible utilizar las competencias y definiciones que estén estrechamente relacionados con la estrategia del negocio y necesidades operativas de la propia empresa, y no competencias que simplemente han sido copiadas o sacadas directamente de un diccionario o base de datos.

La empresa en ese proceso define los perfiles de competencias que habrá de caracterizar a las personas que en ella trabajan, entre otras podríamos destacar los siguientes:

Gráfico 45. Ejemplo práctico: Competencias que interesan



Fuente: Elaboración propia

En su modelo de evaluación de los trabajadores considera como competencias esenciales, entre otras, las anteriormente descritas. A estas Competencias Básicas, hay que añadir las Secundarias centradas según el área en que se encuentren. A modo de ejemplo, se citarán en las productivas de taller, que son las que siguen:

Gráfico 46. Ejemplo práctico: Cuadro de requerimientos técnicos



CUADRO DE REQUERIMIENTOS DE APTITUDES TÉCNICAS PARA OPERARIOS.



	Nivel salarial =>	5	4	3
Aptitud V				
1. Produce		75%	90%	100%
2.1 Cambios		25%	50%	87%
2.2 Formación, titulaciones		25%	50%	75%
2.3 Aptitudes técnicas		50%	75%	100%
3.1 Autocontrol		25%	50%	75%
3.2 Automantenimiento		12%	50%	75%
3.3 Idiomas		0%	0%	10%
4.1 Mejora		25%	50%	100%
Polivalencia		25%	50%	75%



Cuadro de requerimientos 14.10.06

Fuente: Elaboración propia

Cada una de ellas se establece según el nivel de exigencia en el desempeño del puesto y finalmente se determinan los grados de desarrollo según el ejemplo siguiente:

Gráfico 47. Ejemplo práctico: Grados para una competencia



EJEMPLO DE COMPETENCIA



MATRIZ DE COMPETENCIAS TÉCNICAS	
4.1 Mejora	
DEFINICIÓN	
Identifica oportunidades de mejora tanto de máquinas como de la organización de la producción. Proponer mejoras y contribución a su puesta en práctica.	
Descripción de Grados Competenciales	
1	- Identifica oportunidades de mejora en las máquinas. - Contribuye a la búsqueda de soluciones con compañeros de otros turnos y con mantenimiento.
2	- Propone mejoras de máquinas tendentes al aumento de la productividad, a la mejora de la calidad o de las condiciones de trabajo, prevención de accidentes y conservación del medio ambiente. - Contribuye a la puesta en marcha de las mejoras propuestas por él mismo u otros compañeros.
3	- Identifica oportunidades de mejora en la organización de la producción. - Contribuye a la búsqueda de soluciones con compañeros de otros turnos y con mantenimiento.
4	- Propone mejoras organizativas tendentes al aumento de la productividad, a la mejora de la calidad o de las condiciones de trabajo, prevención de accidentes y conservación del medio ambiente. - Contribuye a la puesta en marcha de las mejoras propuestas por él mismo u otros compañeros. 

Fuente: Elaboración propia

En él se muestran los niveles óptimos para la Competencia de Mejora.

Una vez establecidas las competencias, grados, etc., se procede a la evaluación de las personas. Esta evaluación se hará en función de cada una de ellas, mediante un grupo de evaluación entre los que se encuentran mandos, colegas, responsables de recursos humanos e incluso personas del comité de empresa y por supuesto el propio interesado.

Primeramente será el grupo quien le evalúe, posteriormente se realizará una autoevaluación y finalmente se alcanzará un acuerdo común con discusión sobre las diferencias. A modo de ejemplo, se muestra el siguiente:

Gráfico 48. Ejemplo práctico: Procedimiento de valoración de Competencias



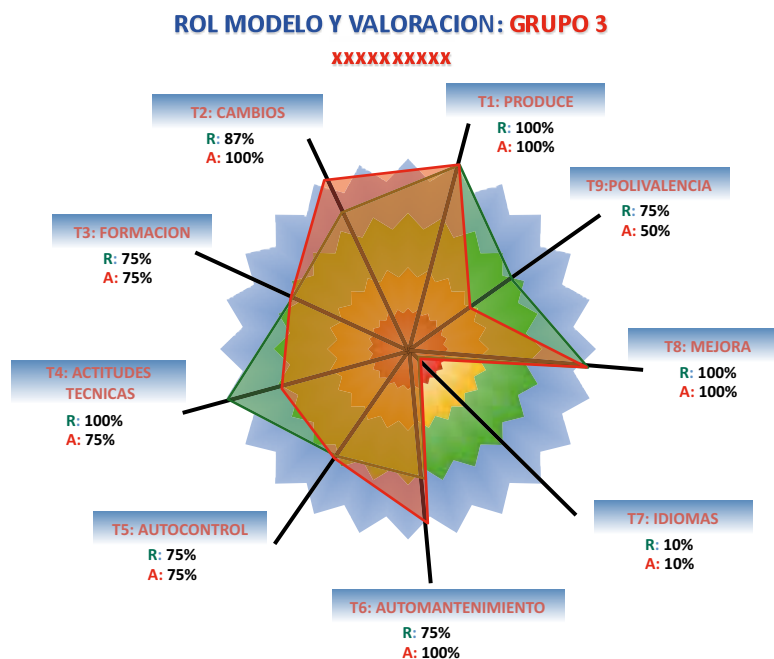
PROCEDIMIENTO DE VALORACIÓN	
1- EXIGIDO	Hay un nivel exigido en cada competencia según el grupo salarial.
2- VALORACION GRUPO	El grupo valora cada competencia con ayuda de un compañero.
3- VALORACIÓN PERSONAL	Cada persona se valora a sí misma en las diferentes competencias.
4- 2ª VALORACIÓN DE GRUPO	En base a las dos primeras valoraciones se llega a la segunda valoración.
5- ACUERDO DEFINITIVO	Se acuerda con la persona valorada las puntuaciones definitivas.



Fuente: Elaboración propia

Una vez llegado a ese acuerdo se establecen las diferencias entre el nivel de requerimientos de la organización y la evaluación individual, que gráficamente podría establecerse de la siguiente manera:

Gráfico 49. Ejemplo práctico: Rol modelo y valoración de una persona, en tela de araña



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico tipo tela de araña, se observan las diferencias existentes, diferencias que servirán de base para planificar programas de formación, etc.

También se puede representar de la siguiente manera:

Gráfico 50. Ejemplo práctico: Rol modelo y valoración de una persona, en gráfico



Fuente: Elaboración propia

Repitiendo el proceso para la totalidad de las competencias definidas por la organización, ésta dispondría del perfil de ajuste de cada individuo y de cada competencia y de una relación ordenada de los miembros de la organización, en términos de competencias básicas definidas por la misma.

La organización se encuentra entonces en condiciones de elaborar planes de desarrollo profesional de sus miembros que les permiten asegurar la eficacia de su desempeño.

El método aquí expuesto, de forma muy breve, permite a la empresa profundizar en el conocimiento de sus personas y elaborar planes de acción que contribuyan al desarrollo de las Competencias Secundarias definidas por la organización.

El papel de la empresa en la aplicación del método supone la definición de las Competencias Secundarias, entendidas como un conjunto de comportamientos observables de los valores aceptables de presencia e intensidad de los diversos factores primarios asociados a dichas competencias.

La aplicación de este método supone una mejor comprensión del potencial que subyace en una organización, resultando especialmente útil para:

- El diseño de planes de carrera.
- Los procesos de promociones internas.
- Procesos de selección externa.
- Los procesos de reorganización y cambio empresarial.
- Los procesos de asentamiento de valores y reglas internas de comportamiento.
- El diseño de planes de desarrollo, *Coaching*, etc.

6.4. RESUMEN Y CONCLUSIONES

La introducción de la Gestión de Competencias debe contemplarse desde la serenidad, evitando intervenciones grandilocuentes y aprovechando circunstancias operativas, teniendo en cuenta que la influencia de la Gestión de Competencias empieza a radiarse a todas las áreas de Recursos Humanos. Es decir, la Gestión de Competencias invade progresivamente todos los ámbitos de recursos humanos.

De nuestro análisis de los diferentes casos estudiados podemos decir que:

- En la enunciación y descripción de las competencias debe estar impregnado el componente estratégico y cultural de cada organización y no debe limitarse a una copia “simplista” de las definiciones textuales de los glosarios genéricos de competencias o calcados de otras empresas.

- El mapa de competencias está sustentado de roles, debe existir claridad en el diseño de perfiles y estos deben facilitar la polivalencia y multifuncionalidad de las personas, auspiciando su empleabilidad.
- La operatividad y descripción de las competencias debe hacerse después de un análisis de factores clave y un debate incluso semántico que permita la construcción de un sistema con significados comunes y criterios de evaluación homogéneos y objetivos.
- Construir el mapa de competencias con criterios precisos y válidos no significa prolongar en el tiempo su aplicabilidad. Es necesario evitar que sean excesivas o muy meticulosas ya que las puede convertir en obsoletas y poco digeribles.
- Cambios continuos en las competencias a desarrollar no favorecen la credibilidad del sistema y por lo tanto perjudican su éxito. Por ello es importante dedicar recursos en la elección de las competencias a estimular.
- Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y, por tanto, las predicciones son más seguras, válidas y fiables.
- En algunas implimentaciones destaca la falta de implicación inicial de los mandos intermedios, pieza fundamental que asume gran parte del trabajo. Sin embargo, con el tiempo y los resultados obtenidos, la colaboración de dichos mandos aumenta ya que son conscientes de los efectos positivos sobre la motivación y el desarrollo de los trabajadores a su desempeño, se involucran cada vez más haciendo partícipes a sus grupos de trabajo. En algunos casos con el tiempo los mandos intermedios se han convertido en los principales aliados de los responsables de recursos humanos en la Gestión por Competencias.
- Acertar con las competencias parece una preocupación importante en los casos estudiados.

- En todos los casos se vincula la Gestión por Competencias con planes de formación, lo que ha ayudado a las personas a mejorar sus habilidades y su eficiencia, lo que hace indicar que ha mejorado la información que los trabajadores tienen sobre las competencias exigidas por la empresa. También les ha permitido mejorar la información que tenían las personas sobre sí mismas.
- En los casos analizados ponen de manifiesto que la definición de competencias necesarias ha permitido ajustar ésta a las necesidades de la empresa, además de particularizar la formación a aquellos aspectos requeridos por cada individuo y por lo tanto haciendo el proceso de formación más eficiente.
- También se han detectado otros efectos laterales como la mejora de la comunicación entre empleado y jefe.

Por tanto, el perfil más adecuado será aquel que además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función.

La identificación de las competencias no es lo fundamental. Será el análisis continuo de los medios estratégicos el que conlleve evoluciones y desarrollos tanto en las competencias referenciales como en las competencias actuales. Por tanto, lo básico será conocer la influencia que tienen las competencias para reconocer los mecanismos básicos en los cambios en la Gestión de Competencias.

Las empresas con futuro son aquéllas que saben gestionar adecuadamente las competencias de las personas para adaptarlas a los cambios constantes con sentido de oportunidad.